عالم الإدارة

2

المهارات الإدارية والقيادية
للمدير المتفوق

الدكتور
على السلمى



عالم الإدارة
[2]

المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق

أ. د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة
أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة



الكتاب: المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق

المؤلف: أ. د. على السلمى

تاريخ النشر: ١٩٩٩

رقم الإيداع: ٢٢٨١

الترقيم الدولى: 2 - 391 - 215 - 977

الناشر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع: ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت: ٣٥٤٢٠٧٩ فاكس: ٣٥٥٤٣٢٤

التوزيع: دار غريب ١، ٣ شارع كامل صدقى الفجالة - القاهرة

ت: ٥٩٠٢١٠٧ - ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم: ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر - الدور الأول

بسم الله الرحمن الرحيم


mohamed khatab

■ مقدمة

● الإدارة علم وتقنية ...

- الإدارة علم باعتبارها مجموعة متكاملة من الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية التي تم اختبارها بطرق البحث العلمي وانتشر استخدامها وثبت نجاحها في مواقع التطبيق.
- والإدارة تقنية باعتبارها مجموعة من الأساليب التطبيقية التي تعتمد على مهارة المدير القائم بالتنفيذ وصولاً إلى نتائج وإنجازات محددة.

● والمدير حين يباشر الوظائف المختلفة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم، فإنه لا يستند فقط إلى الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية المجردة، ولكنه أيضاً يستخدم مهاراته وقدراته الشخصية التي تكونت بالتعليم والتدريب، وصقلتها الممارسة والخبرة المكتسبة من مشاهدة الآخرين والتتلمذ على المديرين الأعلى خبرة والأكثر مهارة.

● وفي العصر الحديث الذي تتزايد فيه صعوبة وتعقد

العملية الإدارية، وتتداخل العوامل والمؤثرات في تشكيل الظروف المحيطة بالإدارة والتي ينبغي على المدير الاحاطة بها والتعامل معها بإيجابية، فإن ما يتمتع به المدير من مهارات وقدرات ستكون عنصرا حاسماً في تحديد نجاحه أو فشله.

- من أجل ذلك تصبح تنمية المهارات الإدارية والقيادية للمدير أحد التحديات الرئيسية التي يجب على المدير ذاته أن يواجهها ويخطط لاكتساب وتطوير مجموعة المهارات اللازمة لتمكينه من ممارسة العملية الإدارية بكفاءة، ومواكبة التطورات في علوم وتقنيات الإدارة بالاستمرار في تنمية مهاراته واكتساب الجديد منها الذي تتطلبه المتغيرات والمؤثرات المستمرة والمتعاظمة في تأثيرها على فرص النجاح والفشل للمنظمات وإداراتها .
- ومن أجل مساعدة المدير في معركة تنمية مهاراته وشحذها وتطويرها، نقدم هذا الكتاب بغرض استعراض أهم المهارات الإدارية والقيادية التي يحتاجها المدير العصري لأداء عمل فعال وإنجاز

نتائج ذات قيمة تحقق للمنظمة أهدافها، وتيسر له تحقيق طموحاته وتقدمه المهني والوظيفي.

- ويركز الكتاب على استخلاص الأبعاد التالية:
  - توصيف المهارات الإدارية والقيادية بأشكال السلوك ونتائج العمل التي تؤدي إليها.
  - تعيين المصادر التي يستمد منها المدير تلك المهارات.
  - توضيح أهم الأساليب والطرق المساعدة على تنمية المهارات التي يحتاجها المدير.
- ويتضمن الكتاب مجموعة من التدريبات والنماذج التي يستطيع المدير أدائها لقياس وتقييم مهاراته وتحديد نواحي القوة والضعف فيها، ومن ثم التعرف على مجالات التطوير والتحسين فيها.

ونأمل أن يجد القارئ في هذا الكتاب ما يفيده ويضيف إلى حصيلته العلمية والعملية ما يساعده على أن يكون مديراً أفضل.

وعلى الله قصد السبيل

أ. د. علي السلمي

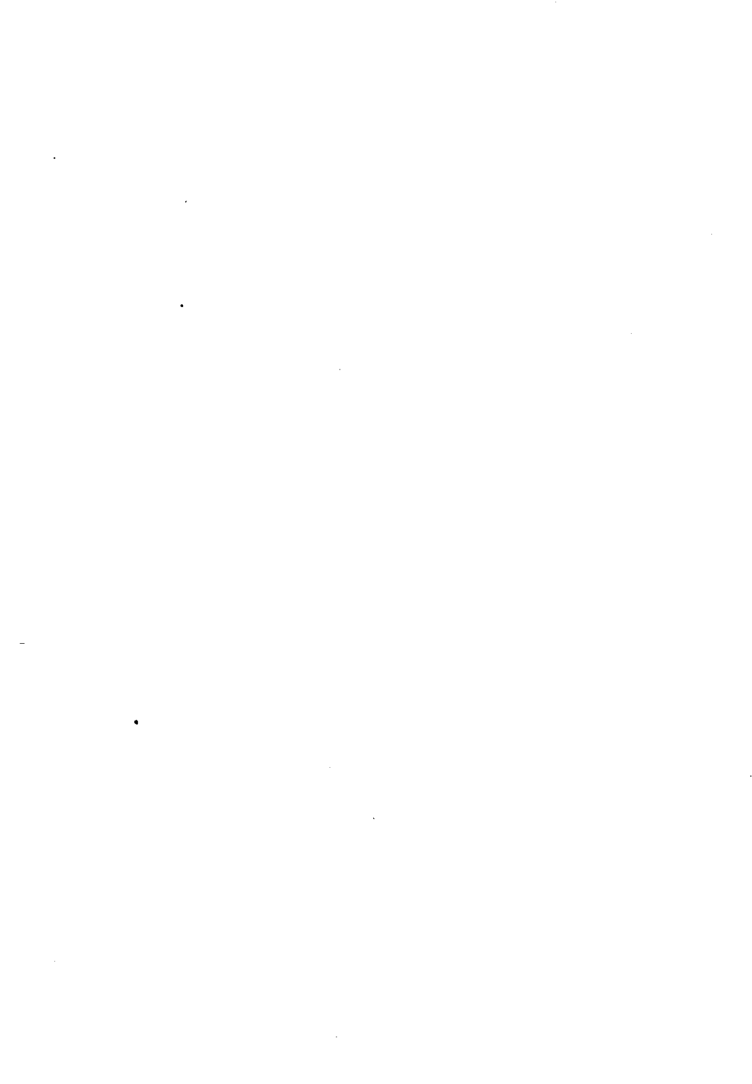


قائمة المحتويات



1. الفصل الأول

عوامل نجاح وفشل المديرين



■ متى ينجح المدير ؟

ينجح المدير إذا حقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ويعتمدها رؤساؤه. والأمثلة على ذلك متعددة:

- تحقيق كمية معينة من الإنتاج في وقت محدد وبتكلفة ومستوى جودة محددين.
- تحقيق مستوى معين من الانتشار بالمبيعات في السوق واكتساب مركز تنافسي متقدم.
- تطوير المنتجات وتحسين مستوى الجودة وابتكار سلع وخدمات جديدة.
- تحقيق معدل نمو سنوي متفق عليه في أعمال وأرباح المنظمة.
- منع الخسائر أو تخفيضها، وضغط التكاليف والتخلص من المخزون السلعي الراكد.

كل ما سبق يعبر عن نتائج وأهداف إذا تحققت يكون المدير قد نجح في مهمته الأساسية.

ينجح المدير إذا حقق للمنظمة التي يعمل بها النتائج أو الأهداف التي قامت من أجلها وكلف بالعمل من أجل إنجازها:

■ ومتى يفشل المدير ؟

- يفشل المدير إذا لم يحقق النتائج أو الأهداف المحددة للمنظمة.
- يفشل المدير إذا حقق الأهداف ولكن بعد فوات الوقت المحدد، أو بكمية أقل أو أكثر، أو بجودة أقل، أو بتكلفة أعلى من المستهدف.
- يفشل المدير إذا كانت النتائج التي ينتهي إليها عمله لا ترتفع إلى المستوى الذي ترضى عنه الإدارة العليا.

■ كيف ينجح المدير ؟

● ينجح المدير إذا توافرت له أي من العوامل التالية :

- المعلومات عن العمل المطلوب أداءه والنتائج المستهدفة وظروف المنظمة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها.
- المعلومات عن أساليب العمل وتقنيات الأداء المفضلة.
- الخبرة العملية المناسبة لنوع النتائج المستهدفة فضلاً عن الأسس العلمية للتخصص المتصل بالعمل.

- الحماس والرغبة في أداء العمل وتحمل المخاطر ومباشرة المسئوليات التي أسندت إليه.

هل هذه المقومات كافية لنجاح المدير؟ الإجابة...لا!

- يبقى للمدير شرط أساسي كي ينجح في عمله باستثمار المقومات السابقة، وذلك الشرط أن يتوفر له المورد البشري المناسب من حيث العدد والتأهيل لكى يؤدي الأعمال ويباشر الأدوار المكملة لدور المدير ذاته.

● فالمدير لا يعمل منفرداً ، ولكنه يتعامل مع أفراد وجماعات متنوعة..

- المدير يستخدم معاونين مختلفي المهارات والتخصصات.
- المدير يتعاون مع زملاء متعددين.
- المدير يعمل تحت إشراف وتوجيه قيادات أعلى منه.
- المدير يتعامل مع عملاء، موردين، وأشخاص آخرين من خارج المنظمة.

- المدير يستعين بمستشارين وخبراء من داخل وخارج المنظمة.

إن العنصر البشرى الكفء هو الدعامة الحقيقية والأساس الأهم لنجاح المدير، وعليه إدارة العلاقات الإنسانية بما يكفل له النجاح.

■ الطبيعة المتميزة لعمل المدير :

• تختلف الأعمال التي يقوم بها المدير عن أعمال غير المديرين.

- العمل الإداري فكري وعقلي بالدرجة الأولى.
- يتكون العمل الإداري من أجزاء وعناصر لابد لها أن تتكامل لتحقيق الهدف.
- يعتمد العمل الإداري على رصيد من الأسس العلمية والخبرات العملية المتراكمة.
- تتداخل في التأثيرات على العمل الإداري مؤثرات متعددة من داخل المنظمة ومن خارجها.
- تتبدل وتتغير الظروف التي يتم فيها العمل الإداري بسرعة وتدفق.

- تعتبر إدارة المعلومات واستثمارها لب العمل الإداري.

- **يؤدي المديرون خمسة وظائف رئيسية متكاملة ومترابطة.**

- **التخطيط**

[تحديد الأهداف ووضع السياسات ورسم الخطط والبرامج].

- **التنظيم**

[تحديد الاختصاصات وتوزيعها بين قطاعات ومستويات المنظمة والعاملين فيها، وتنسيق جهود مختلف العاملين من أجل تحقيق الهدف].

- **التوجيه**

[الدعم الفني والإرشاد العملي للقائمين بالعمل ومساندتهم وتنمية قدراتهم لرفع الكفاءة وتحقيق الأهداف].

- **الرقابة والمتابعة**

[ملاحظة الأداء الفعلي ومقارنة ما يتحقق بالمستهدف في الخطط واتخاذ إجراءات التصحيح].

- **تقييم الأداء**

[الحكم على القيمة الحقيقية لما تم إنجازه من نتائج].

ثمة عنصر مشترك في جميع تلك الوظائف هو اتخاذ القرارات.

- **يلعب المديرون ثلاثة أدوار هامة:**

- يلعب المدير دور القائد **LEADER** الذي يوجه ويقود جهود الآخرين نحو الهدف.
- يلعب المدير دور منسق وموزع المعلومات على قطاعات وأفراد المنظمة ليشرح ويوضح الأهداف والأساليب والمسئوليات.
- يلعب المدير دور متخذ القرار **DECISION MAKER** صاحب المسئولية الأولى والسلطة النهائية في الاختيار من بين البدائل.

● **يتمتع المديرون بثلاث مهارات أساسية:**

- المهارة الإنسانية في التعامل مع البشر وقيادتهم والتأثير عليهم ليحققوا النتائج المستهدفة.
- المهارة الفكرية لإدراك الظروف المحيطة والمتغيرات الحاصلة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات.
- المهارة الفنية التخصصية لفهم متطلبات العمل الذي يشرف عليه المدير والأسس العلمية والتطبيقية التي يستند إليها.

● يتوقف نجاح المدير على الإنجاز مهما كان الجهد المبذول، فإن تحقيق الأهداف هو المعيار الوحيد لإثبات نجاح المدير.

تحتم تلك الخصائص المميزة لعمل المدير أن يتسلح بمجموعة من المهارات التي تسمح له بتنفيذ مهامه الإدارية وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة.



2. الفصل الثاني

مفهوم المهارات الإدارية والقيادية



■ المهـارة

- هي القـدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات.
- ومصدر المهارة قد يكون الوراثة [وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية] التي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم، كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا الفرد فيها، وهذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد، التعليم، التدريب، الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدربين.
- والمشاهد أن المهارات الفطرية أو الموروثة أقل تأثيرًا في تكوين المدير الناجح، حيث تتركز المهارات الإدارية والقيادية في قدرات مكتسبة يتعلمها المدير ويتدرب عليها، ويمارسها تحت إشراف من هم أكثر منه علمًا وخبرة، ومن ثم تصقل تلك المهارات وتتطور ويتحسن أداء المدير تبعًا لذلك، وتتميز النتائج التي يحققها.

- ومن المتفق عليه أيضًا أنه حتى يكتسب المدير المهارات اللازمة للنجاح الإداري، فلابد أن يكون لديه الحد المعقول من المهارات الفطرية التي يبني عليها هيكل مهاراته المكتسبة.

من أجل هذا تتضح أهمية عمليات البحث والاختيار والمفاضلة حين تعيين أو ترقية مدير وذلك للوصول إلى أكثر الأفراد تمتعًا بالقدرات الفطرية التي تسمح له باكتساب المهارات والقدرات في العمل من خلال الممارسة والتوجيه والتدريب وأشكال التنمية الإدارية المختلفة.

- **ولعلنا نستطيع الآن الإجابة عن السؤال التقليدى الذي دائمًا ما يطرح حين الحديث عن كفاءة المديرين، وهو هل الإدارة موهبة أم قدرة مكتسبة؟**

- **الإجابة الآن واضحة أن الإدارة مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي وقليل منها فطري موروث.**

■ مفاهيم المهارات الإدارية:

حــــددنا من قـــبل أهم المهـــارات الإدارية في ثلاث مجـمـوعـات هي المهارات الإنسـانيـة، والمهـارات الفكرية، والمهارات الفنية.

وتتنـاسب تشكيلة المهـارات اللازمـة للمـدير مع طبـيـعـة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها:

- تؤثر طبيعة العمل في تحديد تشكيلة المهارات اللازمة للمـدير حـيث يتطلب كل عـمل مـهـارات مـعـينـة تزيد أهميتهـا، فـالمدير المالي أو مـدير الحسـابات أو مـدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة ماسة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعـادلات الرياضيـة والمفـاهيم الكمية بشكل عـام، بينمـا لا يحـتـاج هؤلاء المديرون إلى مـهـارات الإقناع وحسن الاستماع والقدرة على التعبير اللفظي. وعلى النقـيض من ذلك نجـد أن مـديري التـسـويق

والمبيعات وإدارة الموارد البشرية مثلاً ليسوا في حاجة إلى المهارات الكمية، بل هم في أشد الحاجة إلى مهارات التعامل مع البشر وبيع الأفكار والإقناع والتأثير بالكلمة والإشارة.

- كما تختلف مجموعة المهارات الإدارية باختلاف المستوى التنظيمي أو الموقع الإداري الذي يشغله المدير. وقد قسمت مستويات الإدارة عادة إلى ثلاث مستويات تتطلب وظائف كل مستوى هيكلاً مختلفًا من المهارات الإدارية والقيادية:
  - تأتي المهارات الفكرية في قمة هيكل المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارة العليا [رؤساء مجالس الإدارة والأعضاء المنتدبون والمديرون العامون ومن في مستواهم]، تليها المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية في المرتبة الثالثة من الأهمية.
  - وبالنسبة لوظائف الإدارة الوسطى التي تتعامل بكشل أساسي مع مجموعات البشر تأتي المهارات الإنسانية أولا، تليها المهارات الفنية ثم المهارات الفكرية.

- وتكون المهارات الفنية هي الأهم لشاغلي الوظائف الإدارية التخصصية التنفيذية التي تتطلب إحاطة كاملة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية على درجة متعادلة من الأهمية.

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة المباشرة
المهارة الفكرية	المهارة الإنسانية	المهارة الفنية
المهارة الإنسانية	المهارة الفنية	المهارة الإنسانية
المهارة الفنية	المهارة الفكرية	المهارة الفكرية

من الشكل السابق يتضح أثر المستوى التنظيمي للمدير في تشكيل المهارات اللازمة له، ويتضح أيضًا التدرج المنطقي في إعداد وتهيئة المديرين للترقي في المناصب التنظيمية المختلفة حيث يصير التركيز على تكوين المهارات الإنسانية ثم الفكرية كلما اتجه الفرد إلى شغل وظائف قيادية أعلى في الهيكل التنظيمي ، وفي ذات

الوقت تقل حاجته إلى التخصص الفني الدقيق في مجال تنفيذي معين ويتجه ليكون أكثر انشغالاً بالعموميات من التفاصيل.

3. الفصل الثالث

المهارات الإنسانية للمدير



■ **المهارات الإنسانية للمدير:**

● يتعامل المدير مع أنواع مختلفة من البشر يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم في العمل، ومن ثم تختلف النتائج المحققة تبعًا لذلك. فالسلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه اعتبارات وعوامل كثيرة تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى. وبشكل عام ينقسم البشر الذين يتعامل معهم ويعتمد عليهم المدير إلى أنواع ثلاثة:

- الإيجابيون المتعاونون الذين يستجيبون للمدير ويعملون وفق توجيهاته ويحققون الأهداف المرجوة ولا يسببون له المشكلات [إلا في الحدود الطبيعية فهم ليسوا ملائكة].

- المحايدون الذين يلتزمون الحد الأدنى من الأداء بما لا يسبب لهم مشكلات مع المدير ، لكنهم لا يبذلون أقصى ما لديهم من جهد ولا يبادرون ولا يبتكرون، فهم يؤدون المطلوب منهم عند الحد الأدنى المقبول من المدير دون أن يزعجوا أنفسهم بالمزيد .

- السلبيون المعوقون مثيرو المشكلات الذين يتعمدون خلق المواقف لإفشال العمل والابتعاد به عن أهدافه ويتسببون في تعطيل الأداء وإلهاء الآخرين عن أعمالهم، ويستنفذون من المدير جهدًا فائقًا في محاولة السيطرة على سلوكهم ومنع آثارهم السلبية على العمل وعلى سلوك الآخرين.

● ولكي ينجح المدير في عمله، فهو في حاجة إلى مجموعة مختلفة من المهارات للتعامل مع كل نوعية من هؤلاء البشر ، وسوف يحقق المدير فشلاً ذريعًا لو استخدم نفس المهارات والأساليب في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات في القدرات والاتجاهات والميول والدوافع .

● يستخدم المدير مهاراته الإنسانية ليحقق النتائج التالية:

- ليحصل على أقصى درجات التعاون من الأفراد الإيجابيين المتعاونين.
- ليخفض التعويق والمشكلات التي يسببها السلبيون إلى الحد الأدنى.

- ليحاول تحويل المحايدين إلى متعاونين أو على الأقل يمنعهم من التأثر بالسلبيين ومجاراتهم في سلوكهم المعوّق للإدارة.

■ مضمون المهارة الإنسانية للمدير:

توفر المهارات الإنسانية للمدير الوسائل والأساليب والقدرات التي يتمكن بها من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ليكون إيجابيًا معاونًا له في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العمل مع تخفيض ردود الفعل السلبية إلى الحد الأدنى، والعمل على إقناع الموارد البشرية أن العمل من أجل تحقيق مصالح المنظمة هو في ذات الوقت وسيلتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية.

■ ما رأيك في أن البعض يعتبرون المدير الناجح هو من يحقق ما يلى:

- يعرف كل فرد في مجموعة العمل التي يشرف عليها واجباته ومهامه.
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل التي يشرف عليها واجباته بكفاءة.

- يعمل الجميع في غياب المدير بذات الكفاءة كما لو موجودا بذاته.
- يحاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إلى المدير.
- يبادر الفرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير.

■ **أهم مظاهر المهارات الإنسانية للمدير ونتائجها:**

المهارات الإنسانية للمدير	النتائج المترتبة
• مهارة اختيار المساعدين. • مهارة تشكيل عمل المساعدين. • مهارة إرشاد المساعدين. • مهارة توجيه وتصويب سلوك المساعدين. • مهارة حفز وتشجيع العاملين. • مهارة التفويض. • مهارة مساندة العاملين. • مهارة الاتصال. • مهارة بناء فرق العمل المتعاونة. • مهارة تنمية وتطوير المساعدين.	يترتب على استخدام المدير لمهاراته الإنسانية النتائج التالية: 1. توضيح السلوك المقبول من العاملين. 2. توضيح مزايا الالتزام بالسلوك المقبول. 3. توضيح مخاطر عدم الالتزام بالسلوك المقبول. 4. الإقناع بأهمية الالتزام.

حين يستخدم المدير مهاراته الإنسانية في التعامل مع الموارد البشرية بالمنظمة ، تكون احتمالات نجاحه في التأثير على سلوكهم أعلى.

■ هل يستخدم المدير مهاراته الإنسانية مع غير مساعديه؟

- يتعامل المدير ليس فقط مع مساعديه أو مرءوسيه، بل هو أيضا في إتصال وتفاعل مستمر مع طوائف مختلفة من البشر كلهم لهم تأثير في مدى تحقيقه لأهداف المنظمة بدرجات متباينة.
- ومن ثم يحتاج المدير إلى مهاراته الإنسانية في التفاهم والتعامل مع رؤساءه، زملاءه، والعملاء والموردين وغيرهم من الناس من خارج المنظمة.
- وغرض المدير دائمًا هو استمالة هؤلاء البشر للتعاون معه ومساعدته وتجنب عرقلة جهوده في تحقيق أهداف المنظمة. فالمدير يحاول دائمًا إقناع الآخرين بأهدافه وسياساته وقراراته وكسب تأييدهم لها [أو على الأقل الامتناع عن معارضتها ومحاولة عرقلتها].

- وسوف يستخدم المدير مع هؤلاء البشر مجموعة أخرى من المهارات الإنسانية تتناسب وطبيعة العلاقات التي تربطه بهم، فهم ليسوا مرؤوسين له يأمرهم فيطيعوا، بل هم أنداد له، أو رؤساء أعلى منه سلطة، أو أفراد خارجيين يحتاج دعمهم ومساندتهم له ولا يتصور أن يفرض عليهم آراءه أو يمارس عليهم سلطاته.
- وتضم قائمة المهارات الإنسانية المناسبة في تلك الحالات ما يلى :
  - مهارة الاستماع وتلقي المعلومات.
  - مهارة المجادلة ومحاولة الإقناع.
  - مهارة المناورة والتكيف مع الظروف.
  - مهارة العمل في فريق.

سيتهيأ للمدير باستخدام تلك المهارات فرصا أفضل لكسب ثقة الآخرين، وتهيئة مناخ محابي يمكّنه من الوصول إلى أهدافه من خلال موافقة [أو على الأقل تحييد] الآخرين ذوي العلاقة والقدرة على التأثير في الموقف، ومن ثم فهو ينجح في بناء علاقات إنسانية فعالة للتأثير على الآخرين.

■ دليل المهارات الإنسانية للمدير العصري

● نقدم في الجزء التالي عرضًا لبعض أهم المهارات الإنسانية التي يحتاجها المدير العصري في تعامله مع الموارد البشرية سواء من العاملين بالمنظمة أو الأشخاص من خارجها الذين يتعامل معهم بحكم عمله:

1. مهارة اختيار المساعدين.
2. مهارة تشكيل عمل المساعدين.
3. مهارة توجيه المساعدين.
4. مهارة حفز وتشجيع العاملين.
5. مهارة التفويض.
6. مهارة مساندة العاملين.
7. مهارة الاتصال.
8. مهارة بناء الفرق المتعاونة.
9. مهارة تنمية المساعدين.
10. مهارة الاستماع.

11. مـــــهـــــــارة الإقـنـاع.

12. مـــهـــارة المنـاورة والـتـكـيـف.

13. مـــهـــارة العـــمل في فـــريق.

- تلك المهـارات تشكل فيمـا بينها نظـامًا متكامـلاً بمعنى أن كـلا منـهـا تدعم الأخـرى وتزيد من فعـاليتـهـا، لذا يصبح من الضـروري عدم اعتمـاد المدير على واحـدة أو أخرى من تلك المهارات، بل عليه أن يحـاول تنميتها جـمـيعًا وبشكل مـتكافئ حتى يحـقق أعلى درجـة من النجـاح باسـتخـدامهـا كـمـجـمـوعـة [مـا يطلق عليـه بطارية].

إن الاسـتـخـدام الـكفء لمجـمـوعـة المهـارات الإنسـانيـة للمـدير العـصـري هو الفـارق بين النجـاح والفـشل في إدارة العنصر الأهم في المنظمة [البشر].

1. مهارة اختيار المساعدين

- إن المساعدين الأكفاء [المرؤوسين] هم العنصر الأساسي في نجاح المدير والوصول إلى الأهداف المحددة للمنظمة. ومن ثم يعتبر اختيار الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة من أهم الواجبات التي تتطلب مهارة فائقة من المدير للكشف عن أفضل العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في مباشرة الوظائف المختلفة.
- والمدير حين يبحث عن المرؤوسين المناسبين إنما يستهدي بمجموعة من المواصفات والشروط التي يجب أن تتوافر فيهم، ويستخدم مهاراته الإنسانية في الكشف عنها والتأكد من صدقها:
  - أن يتوفر للمرشح للعمل مع المدير المعلومات اللازمة عن العمل المحتمل إسناده إليه، ومصدرها التعليم النظامي، التدريب، الممارسة العملية، والخبرة المستمدة من العمل في منظمات مماثلة أو قريبة في ظروفها.
  - أن يتمتع المرشح بالمهارات الفنية، والإمكانات الذهنية والجسمانية المناسبة لمتطلبات العمل

المرشح له، بما يضمن قدرته على أداء واجبات العمل بكفاءة يرضى عنها المدير.

- أن يكون المرشح متحمسًا للعمل وراغبًا في الحصول عليه.

- وتتبلور مهارة المدير عند اختيار المرؤوسين في تحقيق أكبر درجة ممكنة من التوافق بين متطلبات شغل الوظيفة واشتراطاتها الفنية والعملية من ناحية، وبين مواصفات وقدرات المرشح وميوله ودوافعه من جانب آخر.

- ويعتمد المدير الماهر عند مباشرة عملية اختيار المساعدين [المرؤوسين] على مصادر هامة للمعلومات تساعده في اتخاذ القرار المناسب:

- وصف الوظيفة JOB DESCRIPTION الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف الأداء، والمتطلبات التعليمية والمهنية والخبرات العملية والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

- الهيكل التنظيمي ORGANIZATION STRUCTURE للمنظمة الذي يحدد موقع الوظيفة السابقة لها والتالية بعدها في خط التقدم الوظيفي.

- جدول الوظائف المعتمد للمنظمة الذي يبين درجة الوظيفة المالية وقيمة الراتب المخصص لها.

تشكل تلك المصادر الصورة التي ينبغي أن يكون عليها من يتم اختياره لشغل وظيفة معينة، وعلى المدير بذل عنايته الخاصة واستثمار مهاراته في الفحص والمقارنة واستقاء المعلومات الحقيقية من المرشحين وصولاً للتقييم الموضوعي السليم، والاختيار الصحيح.

● كيف يختار المدير مرؤوسيه؟

تمر عملية الاختيار بعدة خطوات تستلزم كل منها إعمال مهارة المدير في الفحص والمفاضلة بين البدائل:

- تحديد مصادر الأفراد المرشحين للعمل سواء كانت داخلية من المنظمة ذاتها، أو مصادر خارجية من سوق العمل.
- فحص ودراسة المعلومات الواردة في طلبات الالتحاق بالعمل وما يرفق بها عادة من مستندات.

- إجـراء المقـابلات الشـخـصيـة ومناقـشـة المتقـدمين والتعرف على مدى سلامة المعلومات السابق فحصها في الأوراق ، والكشف عن جوانب شخصيـة المتقـدم التي لا توضحها الأوراق .
- إجراء اختبارات عملية ووضع المتقدم تحت الاختبار لفترة وملاحظة أداءه وسلوكه الفعلي في الواقع.

- **شروط الاختيار الجيد للمرؤوسين:**

- التـركيـز على متطلبـات العـمل [الوظيفة] كـأسـاس للاختيار.
- التـركيـز على مـهارات وقدرات الفـرد المرشح ومـدى تناسبها مع متطلبات الوظيفة .
- النظـر إلى احـتمـالات نجـاح المرشح في الوظيـفـة الجـديـدة أكـثـر من الانبـهـار بنجـاحـه في وظائف سـابقـة، فـالمهم في الاخـتيـار هو الأداء المسـتقـبلي وليس ما تحقق في الماضي.
- التـأكـد من تـوفـر الصـفـات الاجـتمـاعيـة والـنفـسيـة والظروف الشخصية للمـرشح التي تتناسـب وطبيعة العمل وظروفه.

- النظرة الشاملة والتقييم المتكامل للمرشح الذي يأخذ في الاعتبار كافة صفاته، وقدراته، ومزاياه، وعيوبه دون إهدار أيًا منها، وتقدير مدى توازن شخصيته وتناسق مهاراته وخبراته وصفاته.

تبدو أهمية وصعوبة عملية الاختيار في كونها يتوقف عليها تمامًا كل احتمالات النجاح أو الفشل في استثمار ما يتاح للمنظمة من موارد والتغلب على ما قد يواجهها من مشكلات. كذلك فإن خطورة الاختيار تتبدى في كونها الخطوة الأولى في حياة الفرد الوظيفية فإن صحت كان احتمال صحة كل ما بعدها كبيرًا، وبالعكس فإن الفشل في الاختيار يؤدي إلى مشكلات متتابعة في كل ما يتصل بإدارة المورد البشرى.

2. مهارة تشكيل عمل المساعدين

● ينجح المرؤوس في أداء عمله إذا توفرت المقومات التالية:

- إذا كان يعلم ما يجب عليه عمله.
- إذا كان يعلم كيف يؤدي عمله.
- إذا توفرت له الوسائل اللازمة لأداء العمل.
- إذا كان راغبا في أداء عمله بجودة.
- إذا كان على استعداد لتحمل مسئوليات العمل.
- إذا كانت لديه معلومات عن نتائج عمله.

● ومن ثم يمثل تخطيط عمل المساعدين والمرؤوسين بعناية أول مقومات نجاحهم في تأدية أعمالهم، ومن ثم يكون على المدير بذل مجهود خاص في تحديد أعمال مرؤوسيه.

● يتطلب تخطيط عمل المساعدين أن يقوم المدير بالأعمال التالية:

- **توضيح المطلوب من المرؤوس عمله من حيث:**

◆ طبيعة العمل ومتطلباته الفنية.

◆ كمية العمل في وحدة الزمن.

◆ أسلوب الأداء وتتابعه.

- ◆ توقيت الأداء ومواعيد الإنجاز.
- ◆ النتائج المحددة المستهدفة.
- ◆ علاقة العمل بأعمال الآخرين.

- **تحديد معايير العمل المقبول من حيث :**
  - ◆ مستوى الجودة المقبول.
  - ◆ حدود الأخطاء المسموح بها.
  - ◆ درجة الدقة في تقارير الأداء.
  - ◆ الأخطاء غير المسموح بها أبدًا.
- **توفير الأدوات والمستلزمات لأداء العمل:**
  - ◆ المعدات.
  - ◆ الخامات.
  - ◆ المعلومات.
  - ◆ أماكن أداء العمل.
  - ◆ الأموال.
- بيان الفوائد والمنافع التي تعود على المرؤوس إذا أحسن الأداء.

- بيان الأضرار التي تصيب المرؤوس إذا لم يحسن أداء العمل.

- توضيح المسئوليات الواجب على المرؤوس أن يتحملها.

- توضيح أسلوب ومعايير تقييم الأداء والحكم على كفاءة المرؤوس.

تتبلور مهمة تشكيل عمل المساعدين [المرؤوسين] في إعداد برنامج العمل الذي سوف يلتزم المرؤوس به خلال فترة من الزمن، وبيان طريقة التنفيذ الصحيحة، وتوفير المقومات اللازمة للتنفيذ.

وتتضمن هذه المهارة توظيف قدرات المدير في تخطيط العمل، وتنظيم علاقاته بالأعمال الأخرى، وبيان أساليب متابعته والرقابة عليه.

3. مهارة توجيه المساعدين

- يحتاج المرؤوس إلى توجيه وإرشاد من رئيسه في مواقف كثيرة حتى يستطيع استيعاب وتفهم عمله، واكتساب المقدرة على الأداء حسب ما يريد المدير.
- والمدير الماهر هو الذي يستطيع توفير التوجيه السليم لمرؤسيه في التوقيت الصحيح وبالقدر المناسب بحيث يصبح أداءهم أعلى كفاءة ويقل اعتمادهم عليه تدريجيًا حتى يصبح التوجيه من بعد وفي العموميات وليس التفاصيل.
- ومن أهم وسائل التوجيه تلك الإشارات الصادرة من المدير لمرؤوسيه عن طبيعة العمل والظروف التي تحدد إمكانيات الأداء وما يطرأ عليها من تحولات أو تغييرات. وكلما كانت عملية التوجيه تسد نقصًا في معلومات المرؤوس كلما كانت مفيدة في تحقيق الأداء الأفضل وتجنب العثرات أو الأخطاء.
- وعادة ما تكون تساؤلات المرؤوس حول أمور منها :
  - التغيرات في الواجبات والمسئوليات المكلف بها.
  - أولويات العمل والأشياء التي تحظى باهتمام المدير.
  - ملاحظات المدير حول جودة الأداء وكفاءة التنفيذ.

- ملاحظات المدير حول أساليب العمل وما يضيفه إليها.
- حدود تعديل الزمن المسموح به للأداء أوقات الضغط.
- حالات تداخل الاختصاصات بين المرؤوسين المختلفين.

في مثل تلك الحالات يكون لتوجيهات المدير تأثيرها في مساعدة المرؤوس على أداء عمله بشكل أفضل، وتتضح مهارة المدير في التوجيه بجعل المرؤوس يكتسب قدرة أعلى على الأداء دون أن يصبح معتمداً على رئيسه.

- وتكون حالات التجاء المرؤوس إلى رئيسه بطلب التوجيه [النصيحة] في فترات مختلفة من حياته الوظيفية منها:
  - عند الالتحاق بالعمل لأول مرة.
  - أثناء ممارسة العمل وفي ظروف التغيير.
  - عند التهيؤ للقيام بعمل جديد لأول مرة.
- يستخدم المدير الماهر أسلوبا متميزًا في التوجيه على النحو التالي:
  - لا يجعل المرؤوس في حالة اعتماد كلي عليه، بل هو يقدم له المعلومات اللازمة وبطريقة غير مباشرة كلما أمكن.

- لا يحاول المدير الماهر أن يؤدي العمل بدلاً من مرؤوسيه أبدًا، بل عليه دائمًا أن يجعل المرؤوس شاعرًا بمسئولياته وساعيًا إلى التعلم واكتساب الخبرة.
- يجعل المرؤوس يتفهم توجيهاته بأنها شكل من أشكال التنمية والتدريب أكثر منها تأنيبًا أو عقاب.
- يساعد المرؤوس أن يتفهم جو العمل ويطمئن إلى توفر مقومات الأداء بحيث يكون النجاح في العمل متوقفًا على كفاءته هو وليس أي شخص آخر.
- يساعد المرؤوس على تفهم لغة الحوار والثقافة السارية في مكان العمل ، ومن ثم يجعله أقرب إلى الإندماج في مجموعة العمل ويشارك معهم بفعالية.
- يجعل المرؤوس واعيًا بمصادر الخطأ والخطر في العمل وكيفية تجنبها والتعامل معها إذا حدثت.

المحصلة الأساسية لمهارة المدير في توجيه مرؤوسيه هي تحقيق درجة عالية من التوافق والانسجام بين المرؤوس وبين باقي العاملين من ناحية، وبينه وبين عمله من ناحية أخرى.

4. مهارة حفز وتشجيع العاملين

- يعمل الإنسان عادة ليحقق مجموعة من الرغبات والأهداف على النحو التالي:
  - لإشباع رغبته في العمل والإنجاز.
  - لإشباع رغبته في التقدم والنمو.
  - للحصول على التقدير لما يقوم به من عمل.
  - لتحقيق ذاته وإثبات قدراته لنفسه وللآخرين.
  - ليمارس حياة اجتماعية نشطة بالتعامل مع الآخرين.
  - ليشبع رغبته في الحصول على القوة والسلطة.
  - ليقتل وقت الفراغ ويشعر بأنه إنسان نافع للمجتمع.
  - لإشباع رغبته في الإبتكار والتجديد.
  - ليحصل على الدخل اللازم لمواجهة تكاليف المعيشة.

يعمل الإنسان لأنه بطبيعته يحب العمل، ويستمد منه إشباعًا لكثير من احتياجاته ورغباته النفسية والاجتماعية.

- يستثمر المدير الماهر هذا الميل الطبيعي لحب العمل عند مرؤوسيه ويحفزهم على الإجادة والتفوق من خلال مجموعة من الحوافز الإيجابية والسلبية .
- والمدير الماهر يعلم أن المرؤوسين سيكونون متحفزين ومتحمسين للعمل حين تتحقق لهم الشروط التالية:
  - إذا أسند للفرد العمل الذي يتفق مع قدراته ورغباته.
  - إذا وضع الفرد في مجموعة عمل متجانسة ومتقاربة.
  - إذا تهيأت ظروف ومستلزمات العمل بشكل منظم ومستمر.
  - إذا أتيحت له المعلومات الكافية لتمكينه من الأداء بفهم.
  - إذا تم تعويضه عن عمله تعويضًا عادلاً متكافئًا مع الجهد المبذول.
  - إذا تبينت له فرص التقدم الوظيفي ومعايير الاختيار للترقية.
- يوفر المدير الماهر لمرؤوسيه الحوافز الإيجابية التالية:
  - المكافآت المالية في مناسبات مختلفة.

- فرص الترقي للوظائف الأعلى.
- فرص الإيفاد في بعثات للتدريب.
- التكريم المعنوي وإبراز التقدير.
- تفويض مزيد من الصلاحيات.
- التكليف بمهام خاصة ذات أهمية.
- منح المزيد من المزايا العينية.
- إضفاء رموز خاصة تدل على الأهمية.

● كما يستخدم المدير الماهر الحوافز السلبية التالية:
- توقيع الجزاءات عند المخالفة.
- تأخير الترقية أو سحبها.
- تنزيل الدرجة الوظيفية.
- سحب تفويضات أو مزايا وظيفية.
- توجيه اللوم بدرجات مختلفة.
- الحرمان من مظاهر التقدير.

يستخدم المدير الماهر الحوافز الإيجابية أو السلبية في مواضعها الصحيحة، ولا يجامل فيها. و يكون أساس منح الحافز الإيجابي أو توقيع الحافز السلبي هو التقييم الموضوعي للأداء.

■ **شروط الحفز الفعال :**

● إن مهارة الحفز والتشجيع تعتمد على وجود نظم مقننة واضحة للجميع بحيث يقتنع الجميع بموضوعيتها وبعدها عن التحيز الشخصي للمدير.

● تتمثل شروط التطبيق السليم لمهارة الحفز والتشجيع فيما يلي :

- متابعة أداء المرؤسين والكشف عن الأداء المتميز [أو المعيب].
- سرعة تقرير الحافز [عند الإجادة يكون الحافز إيجابيًا وعند الخطأ والانحراف يكون سلبيًا].
- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، ولكن أيضًا بالنسبة لجميع العاملين.
- تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن لحفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معًا كفريق.

- أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقرير الحوافز المناسبة من خلال تكوين لجنة للحوافز يشارك فيها المرؤوسون جنبًا إلى جنب مع المديرين المختصين.
- أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى مع حجم الأداء في حالة الإجادة، أو مع حجم المخالفة أو الخطأ في حالة الحوافز السلبية.
- أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها المستهدف.

حتى ينجح المدير الماهر في اختيار أنواع الحوافز المناسبة، عليه استقصاء رغبات العاملين، ثم تصميم نظام الحوافز المحقق لها بقدر الإمكان.

5. مهارة التفويض

- يعتبر تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب على المدير إجادة استخدامها لما تحققه من مزايا، ولكنها في نفس الوقت إجراء محفوف بالمخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية.
- ويتمثل تفويض الصلاحيات في إسناد سلطات تخص مستوى إداري أعلى لمرؤوس من مستوى إداري أقل ليباشر السلطات المفوضة بالنيابة عن رئيسه صاحب السلطة الأصلي.
- ويعتبر التفويض بذلك نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه، وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه ليتفرغ لمهام أكثر خطورة ينبغي أن يقوم عليها بنفسه.
- كذلك يعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسئوليات الأكبر وإعدادهم لشغل وظائف أعلى وأخطر.

- ويعبر التفويض أيضًا عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ باللامركزية، وترى فيه مرحلة للتحول من النظام المركزي، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسئوليات الجديدة التي تفوض لهم أولاً ثم تنقل لهم بعد ذلك لتصبح من صميم أعمالهم .

إن استخدام المدير الماهر للتفويض لا يعبر عن اتجاه للتخلي عن مسئولياته، بل هو أداة للتنمية العملية لقدرات المرؤوسين.

- **شروط التفويض الفعال :**

- ارتباط السلطة بالمسئولية، إذ لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسئولية عن ممارسة تلك السلطة.
- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، إذ لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة بها.
- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسية وإعدادهم للوظائف

والمسئوليات الأكبر. إن التفويض لا يجب أن يكون قراراً انفعالياً غير مؤسس على تقيَيم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

- استمرار مسئولية المدير الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج.

- التفويض إجراء مؤقت ، ومن ثم لابد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض صلاحيات رئيسه. وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة إلى المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو وليس بوظيفة رئيسه.

- كما أن التفويض يكون محدداً من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصريحا مفتوحا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيود أو حدود، بل محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

إن المدير الماهر هو الذي يحسن استخدام التفويض كوسيلة لتطوير المرؤوسين وحفزهم على التعلم والتدرب على المسئوليات الأكبر، وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل تلك المسئوليات والسعي إلى فرص ممارسة السلطة من خلال إعداد أنفسهم وتنمية قدراتهم ذاتيا.

6. مهارة المساندة

- المساندة هى ...

- الدعم المعنوي من المدير لمرؤوسيه بحيث يشعرون بالاطمئنان في مباشرتهم العمل.
- حماية المدير لمرؤوسيه من تدخل المديرين الآخرين، ومنع إصدار أوامر متناقضة من أطراف مختلفين للمرؤوس.
- إشعار المرؤوسين أنهم يحصلون على حقوقهم ومزاياهم ، وأن المدير يسعى دائمًا لتحقيق منافع لهم طالمًا هم ملتزمون بالأداء المتميز.
- تشجيع المدير لمرؤوسيه لتحمل المسئوليات وقبول التطوير والتغيير وعدم الخوف من المخاطرة، وتفهم المدير حين يخطئ المرؤوس بلا تعمد.

- شروط المساندة

- المساندة لا تكون إلا للمرؤوس المجد والمتميز، لا يحصل عليها المهملون أو الأقل كفاءة.

- المساندة تعبير عن تبادل المنافع، المدير يساند في مقابل العمل والكفاءة والإجادة من جانب المرؤوس، لابد وأن يكون هناك توازن بين المساندة والكفاءة.

- المساندة بديل عن التدخل التفصيلي في عمل المرؤوس، فالمدير المساند يتخفف من كثير من الأعباء التي يتولاها المرؤوس بكفاءة.

سوف تستمر مساندة المدير لمرؤوسيه طالما كانوا على نفس المستوى من التميز في الأداء والالتزام بالقواعد والنظم، لا يثيرون المشاكل مع الآخرين.

7. مهارة الإتصال

- المدير يحقق أهدافه من خلال الآخرين. هذه حقيقة.
- لكي ينجح المدير في تحقيق أهدافه لابد له من التعامل مع الآخرين، هذه حقيقة أخرى.
- أن يتعامل المدير مع الآخرين معناه أن يتصل بهم.

■ **الاتصال هو**

- التفاعل مع الأشخاص الآخرين.
- تبادل المعلومات مع الأشخاص الآخرين.
- محاولة التأثير في سلوك الآخرين.
- إرسال المعلومات إلى الآخرين،واستقبال المعلومات منهم.

- **مكونات مهارة الإتصال**

- تحديد الطرف المراد التأثير فيه، ومحاولة فهم دوافعه واتجاهاته، وظروفه النفسية والاجتماعية وعوامل التأثير الأكثر احتمالاً بالنسبة له.
- اختيار الألفاظ والأساليب التي تعبر بدقة عن

المعـاني المراد توصـيلهـا للطـرف الآخـر، ومـراعـاة تناسبها مع إمكانياته وقدراته.

- اختيـار الـوسيلة [الوسـائل] الأكثـر تناسـبًا لتوصـيل الرسالة إلى الطرف الآخر ، وكذلك اختيار التوقيت المناسب والمناخ الصحيح.

- متابعة الرسـالة للتأكد من استيعاب الطرف الآخر لهـا، وفهـمه لمعـانيـها التـي يعنيـها المرسل، وإعـادة الإرسال أو التوضيح لتأكد المعنى.

- استقبـال مـا يرد من رسـائل من الأطراف الأخرى، والتأكد من فهم معانيها الحقيقية.

• شروط الاتصال الجيد

- الوضـوح ... وضـوح اللغـة المسـتخـدمـة والمعـاني المرسلة.
- الدقة ... دقة الألفاظ في التعبير عن المعاني.
- السهولة ... لسرعة استيعاب المرسل إليه للمعاني.
- التوقيت ... اختيـار التوقيت المناسب للاتصال حتى يكون أكثر فعالية.

- الإغــراء ... بمعنى توضــيح المزايا أو المنافع التي يحصل عليها المرسل إليه إذا استجاب للرسالة.
- التنبيه ... بمعنى توضيح المخاطر التي يتعرض لها المرسل إليه إذا لم يستجب للرسالة.
- الصراحة ... ذكر الحقيقة المقصودة مباشرة دون مواربه.
- الانتـبـاه ... التنبـه لما يصل من المرسل إليـه وليس مجرد التركيز على الإرسال.
- إتاحة الفرصة للتـراجع... ألا توصـد الأبواب في وجه المرسل إليه، بل يجب طرح بدائل لتعينه على الاستجابة.

■ **مواقف الاتصال:**

- تتم عـمليـات الاتصـال بين طرفين أسـاسـيين همـا المرسل والمستـقبل، وفي مـواقف الإدارة يكون المدير في بعض الأحـيـان هو المرسل، وفي أحـيـان أخـرى يستقبل المدير الاتصالات الآتية إليه من مرؤوسيه.
- وتختلف مـواقف الاتصـال بين المدير ومـرؤوسيـه على النحو التالي:

- الاتصال الشخصي المباشر بين المدير والمرؤوس [وجها لوجه].
- الاتصال الشخصي بين المدير وبين وبين جماعة من المرؤوسين.
- الاتصال غير المباشر بين المدير والمرؤوس [من خلال الهاتف مثلا].
- الاتصالات الكتابية بتبادل المذكرات بين المدير ومرؤوسيه.
- الاتصالات غير الشخصية العامة من خلال تعليمات عامة منشورة.

تختلف أنماط الاتصال في كل حالة باختلاف الغرض وطبيعة المعلومات المطلوب توصيلها. كما تختلف باختلاف الطرف المبادر ببدء الاتصال وهل هو المدير أو المرؤوس. وفي جميع الحالات الهدف هو توصيل معلومات.

- إذا كان المدير يريد التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال ما يرسله لهم من معلومات خلال عمليات الاتصال التى تتم بينه وبينهم، فعليه ضرورة استخدام مهاراته في الاتصال لتحقيق الأثر المطلوب ومنها:

- تحديد الهدف من الاتصال بعناية.
- تحديد الطرف الآخر المطلوب توصيل الرسالة إليه.
- صياغة الرسالة بوضوح وباستخدام اللغة السائدة.
- تحديد الوسيلة المناسبة لإتمام الاتصال.
- تحديد الوقت المناسب للاتصال.
- التأكيد على جذب انتباه المرسل إليهم لمضمون الرسالة.
- تضمين الرسالة حوافز لتشجيع المتلقين على الاستجابة.
- متابعة الرسالة والتأكد من وصول المعاني المقصودة.

● **معوقات الاتصال :**

يتجنب المدير الماهر المصادر التي تعرقل الاتصالات مع المرؤوسين وتشوش على كفاءتها ومنها :

- استخدام ألفاظ وتعبيرات غير معتادة أو صعبة الفهم.
- استخدام ألفاظ وتعبيرات ذات مدلولات متباينة.

- استخدام وسيلة غير مناسبة لتوصيل الرسالة.
- إساءة توقيت الاتصال مما يفقده تأثيره المستهدف.
- مخاطبة المرؤوس بتجهم وانفعال أمام الآخرين.
- استخدام أسلوب التهديد والوعيد في غير محله.
- استخدام ألفاظ قاسية في التعبير عن عدم الرضا.
- حشد الرسالة بموضوعات متداخلة ومتشابكة.

يوظف المدير الماهر مجموعة من الأدوات التنظيمية والإدارية لتيسير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين على مختلف المستويات، ويراعي دائمًا أن تتدفق المعلومات منه إلى المرؤوسين، كما يطمئن إلى سهولة وصول المعلومات من المرؤوسين إليه حتى يتبين وجهات نظرهم ويتعرف على اتجاهاتهم.
إن المدير يمضي جانبًا هامًا من وقته في اتصالات مستمرة ومتكررة مع طوائف المرؤوسين، ومنها يستمد فرص التأثير في سلوكهم.

8. مهارة بناء الفرق المتعاونة

- يعمل المدير الماهر على تنظيم العاملين تحت رئاسته في شكل مجموعات أو فرق عمل متعاونة، ويعهد إلى تلك الفرق بالمهام والمسئوليات التي تحتاج إلى تعاون متخصصين مختلفين، وتتطلب تكامل خبرات متعددة.
- يستند المدير الماهر إلى أن تجميع خبرات وكفاءات الأفراد في فريق متكامل يحقق إنتاجية أعلى بكثير من مجموع إنتاجية هؤلاء الأفراد إذا عملوا منفردين.
- يحقق عمل الفريق إنجازات لا يستطيع المدير تحقيقها إذا توزعت مهام الفريق بين أعضاءه كأفراد منفردين، فالقدرة الجماعية للفريق تعوض أي قصور أو نقص في طاقات الأفراد المنفردين.

> الفريق مجموعة من الأفراد المتجانسين في الصفات، ذوي المهارات والاتجاهات المتوافقة والرغبة في العمل معا.

- العنصر الأهم في مهارة تكوين الفرق المتعاونة أن يستطيع المدير اكتشاف الأفراد المناسبين لتشكيل الفريق.

- **خصائص فرق العمل المتعاونة**

- يعمل الفريق كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة واضحة لهم جميعًا [الهدف واضح، الغاية مشتركة].
- يشترك أفراد الفريق في صفة هامة هي أنهم جميعًا يحصلون على منافع أو مزايا إذا تحقق الهدف [لا تناقض بينهم].
- أفراد الفريق متقاربون في المهارة ، متكاملون في الخبرات، متفقون في الاهتمامات إلى حد كبير.
- يساند أعضاء الفريق بعضهم بعضا، ولا يتوقف عضو الفريق عن العمل لأنه أنهى واجباته بل يساعد الآخرين لإنهاء العمل الكلي المطلوب من الفريق.
- يشارك أعضاء الفريق في تخطيط العمل، وتنظيم الأداء، ويتحملون مشتركين المسئولية عن النتائج.

- **ماذا يريد المدير الماهر من وراء تكوين فرق العمل المتعاونة؟**

- تحسين الإنتاجية.

- تحسين الجودة.
- تحسين الخدمة للعملاء.
- تحقيق درجة أعلى من المرونة.
- تخفيض تكاليف العمل.
- تخفيض المقاومة للتغيير والتطوير التكنولوجي.
- تخفيض المنازعات والمشاكل بين العاملين.
- الكشف عن المهارات القيادية الواعدة بين العاملين.

من مزايا عمل الفريق ربط العاملين بعضهم ببعض وإلغاء العزلة والانفصالية التي تحول دون التعاون من أجل الإنجاز الأفضل.

- **مكونات مهارة تكوين فريق العمل المتعاون**

- تحديد الفلسفة التي يلتزم بها المدير في استخدامه لفرق العمل المتعاونة.
- اختيار مجالات العمل التي تتناسب مع مفهوم فرق العمل المتعاونة.

- اختيار الأفراد المناسبين في كل فريق وتوضيح الفلسفة من عمل الفريق وتوقعات الإدارة.
- توضيح الهدف المرغوب من الفريق، وأسس توزيع العمل بين أعضاءه، والمسئولية المشتركة بينهم.

● أهم صفات عضو الفريق المتعاون

- يتقبل الأفكار الجديدة بمرونة.
- يعرض خدماته ومساعداته على زملائه قبل أن يطلبوها منه.
- يتقبل الاقتراحات من الزملاء بصدر رحب.
- يراعي خبرات ، ومهارات ، ومشاعر زملاؤه في الفريق.
- يشارك الآخرين في بحث المشكلات وإيجاد حلول لها .
- يحترم آراء الآخرين، ويعترف بالفضل لذويه.

9. مهارة تنمية المساعدين

● المدير الماهر :

- يعتمد على أفراد [وجماعات] من ذوي الخبرة والكفاءة المناسبة لمتطلبات العمل.
- يساعد مرؤوسيه على زيادة خبراتهم وكفاءتهم باستمرار حتى يكونوا دائمًا قادرين على الإنجاز المتميز.

● **مفهوم تنمية المساعدين**

- تزويدهم بالمعلومات المتجددة عن طبيعة العمل ومتطلباته.
- تزويدهم بالمعلومات المتجددة عن الأساليب الأفضل لتأدية العمل وتحقيق الإنجاز المتميز.
- توجيه سلوكهم في العمل ليتفق مع متطلباته والأساليب المفضلة في الأداء .
- حل ما يعترضهم من مشاكل تعوق تفوقهم في الأداء .

مهارة تنمية المساعدين هى توفير الظروف الملائمة لكي يتفوقوا في الأداء ويحققوا [التميز].

- **مكونات مهارة تنمية المساعدين:**

- الاختيار الجيد للمساعدين منذ البداية.
- إسناد العمل المناسب للفرد بما يتفق وخبراته وقدراته وتكوينه النفسي.
- وضع الفرد في فريق العمل [مجموعة العمل] المتناسب مع طبيعته وتكوينه وتوجهاته السلوكية.
- الإشراف والتوجيه لمساعدة الفرد في اكتساب عادات وقيم العمل الإيجابية.
- تقييم الأداء الفعلي للفرد وبيان أوجه القصور أو الضعف في الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات التنمية المطلوبة.

- **مداخل تنمية المساعدين:**

- التنمية الرسمية من خلال برامج التدريب وعلميات التوجيه المنتظمة خارج مكان العمل.

- التنمية المباشرة في موقع العمل من خلال الاتصال الدائم والفعال بين المدير وبين مرؤوسيه.

- **المدير هو المدرب الحقيقي:**

- يتعرض العاملون للتدريب في مراحل متعددة من حياتهم الوظيفية ، فهم يتدربون عند بدء الالتحاق بالعمل، كما يتم تدريبهم في كل مرة يتهيئون فيها للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع مختلف في المنظمة.
- وفي أنشطة وفعاليات التدريب المختلفة يلتقي العاملون بالعديد من المدربين المحترفين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، ويتعرضون لمحاولات متعددة لطرح مفاهيم وأساليب في العمل وإقناعهم بقبولها.
- ولكن المدرب الحقيقي الذي يكون له تأثيره الفعال والحاسم في تغيير سلوك العاملين وتوجيه أداءهم هوالمدير المباشر الذي يعملون تحت رئاسته. فالمدير يملك أدوات للتأثير في العاملين لا تتوفر لغيره مهما كانت خبراتهم وقدراتهم التدريبية.

المدير الماهر هو في الأساس مدرب ماهر

10. مهارة الاستماع

● الاستماع هو ...

- التلقي الإيجابي للمعلومات الواردة من الأطراف الأخرى الذين يتعامل معهم المدير؟
- وسيلة هامة يتعرف بها المدير على ما يجري حوله وما يمثله ذلك من فرص أو مخاطر.
- خطوة نحو الإقناع، إذا كان المدير يريد التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهة نظر معينة، عليه أن يستمع إليهم لكي يتعرف على مواقفهم ، وبالتالي يحدد أنسب طريقة لعرض وجهة نظره.
- فرصة لإعادة ترتيب الأفكار وتحضير الذهن لكي يتعامل مع الموقف وما فيه من متغيرات.

● شروط الاستماع الفعال

- ركز ذهنك في الموضوع الذي يحدثك فيه الطرف الآخر.
- أكتب نقاط مركزه أثناء الحديث تحدد بها الأطر الرئيسية للموضوع.
- أنظر في وجه محدثك، وتابع الإشارات التي تصدر

عنه [حركات اليدين، إيماءات الرأس، حركة العينين] فهي مكملة لحديثه.

- لا تقاطع محدثك بل دعه يكمل عرض ما لديه، وإذا أردت الاستيضاح أفعل ذلك باختصار.
- في نهاية الحديث، أعد على محدثك خلاصة ما قاله لك، لكى تتأكد من استيعابك لما قال بدقة.

● **كيف يستخدم المدير مهارة الاستماع؟**

- ينظم بعض المديرين اجتماعات ولقاءات مفتوحة مع مرؤوسيهم ليستمعوا منهم إلى شكاواهم ومقترحاتهم في شئون العمل وحتى مشاكلهم الخاصة.
- يتبع بعض المديرين فكرة الباب المفتوح أي جعل أبواب المكتب مفتوحة يمكن لأي من مساعديهم الدخول للحديث مع المدير .
- يستثمر بعض المديرين فرص التجوال داخل أقسام المنظمة للالتقاء بالعاملين والاستماع إليهم لمعرفة ما يدور بالمنظمة.
- يعقد بعض المديرين لقاءات خاصة مع ممثلي

العاملين من أعضاء اللجان النقابية للاستماع إلى وجهات نظر العاملين في أمور المنظمة.

- في جميع الحالات السابقة يكون المدير في وضع المستمع الذي يصغي لما يصدر عن الطرف الآخر باهتمام، ويستمد من تلك اللقاءات معلومات هامة تفيده في تسيير أمور المنظمة.

المدير الماهر مستمع جيد وإيجابي ، يعطي للعاملين معه- وغيرهم- فرصة التعبير عن أفكارهم ونقل مشاعرهم إليه ، وليس مستمع سلبي يتقبل كل ما يلقى إليه من معلومات.

11. مهارة الإقناع

- الإقناع هو ...

- إن يتقبل الطرف الآخر ما يبديه المدير [أو أي شخص] من آراء دون غضاضة [بمعنى أن يتقبل الطرف الثاني آراء الطرف الأول وكأنها أفكاره هو].
- السبيل الأفضل للمدير نحو تحقيق أهداف المنظمة [حيث يتقبل العاملون تلك الأهداف وكأنها أهدافهم وكأنها أهدافهم الشخصية].
- يحتاج إلى قدرة خاصة، وأساليب تختلف باختلاف:
  - الموضوع محل العرض.
  - الطرف المراد إقناعه.
- يتطلب إبراز المنافع التي تعود على الطرف الآخر إذا تقبل ما يعرض عليه، أو المخاطر التي يتعرض لها إذا رفض.

الإقناع في حقيقته ... عملية بيع أفكار تحتاج كل مهارة البائع الذكي الذي يروج لسلعة معينة.

● كيف ينجح المدير [البائع] في الإقناع؟

- أن يحدد فكرته تمامًا ويبين ملامحها وأبعادها لنفسه [أن يكون هو مقتنعًا بها ابتداء].

- أن يتعرف على الطرف الآخر المراد إقناعه ويدرس اهتماماته ورغباته ومشاكله وأوضاعه النفسية والاجتماعية.

- أن يركز في عرضه على ما يهم الطرف الآخر ويثير انتباهه، ويوضح المزايا العائدة من قبول الفكرة.

- ألا يلجأ إلى التخويف والتهديد إبتداء، بل يثير احتمالات المخاطرة حين رفض الفكرة بطريقة لا تثير عناد الطرف الآخر.

- أن يكون جاهزًا لتقديم المزايا فور قبول الطرف الآخر للفكرة [أو إظهار حالات الخطر في حالة الرفض].

يحتاج المدير مهارته فى الإقناع في معظم تعاملاته مع الغير من داخل المنظمة وخارجها. فعمل المدير في الحقيقة هو سلسلة متصلة من محاولات وجهود بيع أفكاره للآخرين وإقناعهم بها. ويتوقف نجاح المدير في النهاية على نجاحه في ترويج أفكاره وإقناع الآخرين بها.

12. مهارة المناورة والتكيف

- كل الطرق توصل إلى الهدف ولكن بدرجات مختلفة من الكفاءة والفعالية.
- على المدير الماهر أن يختار أنسب الطرق للوصول إلى الهدف.
  - في أسرع وقت.
  - بأقل تكلفة.
  - بأعلى جودة.
- لكن الظروف متغيرة. والمتغيرات الداخلية والخارجية كثيرة، الأمر الذي يجعل تمسك المدير بذات الطريق أو الأسلوب أمرًا غير مضمون العواقب.
- لذلك يجب على المدير أن يسلك دروبًا مختلفة ، وأن يطرق أبوابًا متعددة، وأن يحاول الوصول إلى الهدف من أي طريق، أي اتباع أسلوبي :
  - المناورة.
  - التكيف.

● المنــاورة MANEUVERING

الهـدف من المناورة ضـمـان الوصـول إلى النتـائج التي يرغبها المدير، رغم تغير الظروف:

- في صورة ظهور عقبات لم تكن محسوبة.
- في صورة غياب موارد كان يعتمد عليها.

● رغم المناورة فـإن المدير لا يتـخلى عن الغـاية التي يريدها ولكنه يغير من طريق الوصول إليها:

- إعـادة تـصـمـيم الهـدف لتـجـزئتـه إلى أجـزاء يسـهل تنفيذ كل منها في الظروف الجديدة.
- إعادة تركيب الموارد المستخدمة ، وتوزيع الموارد بما يتفق مع الظروف الجديدة.
- اخـتـيـار طرق [أساليب] جـديدة أكـثـر توافـقًا مع الظروف الجديدة.
- تغيير الخطط والبرامج من حيث الأولويات والتتابع في التنفيذ.
- تغيير التوقيت الذي يتم فيه العمل.
- اسـتـقطاب عناصـر [موارد] جـديدة للمـسـاعـدة في تخطي العقبات المستجدة.

- الاستغناء عن بعض الموارد ارضاءًا للظروف الجديدة.

التكيف ADAPTATION

- الهدف من التكيف هو إعادة ترتيب الأوضاع للتوافق مع الظروف الجديدة دون اشتراط الحصول على ذات النتائج المحددة من قبل.

- في حالة التكيف يتنازل المدير عن أشياء من أجل تحقيق التناسق مرة أخرى مع الظروف المحيطة:
  - التنازل عن جزء من النتائج السابق تحديدها.
  - القبول بتكلفة أعلى للأداء.
  - القبول بوقت أطول للإنجاز.
  - القبول بشروط أشد تعسفًا في التعامل مع الموردين.
  - القبول بشروط أسخى في التعامل مع الأفراد [مزيد من الرواتب، المكافآت].
  - التنازل عن بعض اشتراطات الجودة.

- رغم أن التكيف يعكس مفهوم التنازل ، لكن المدير لا يزال في حدود المقبول، فهو يتنازل عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر COMPROMISE .
- المدير الماهر يناور ويتكيف مع المتغيرات لكي يصل بشكل أو آخر إلى أهدافه.
- وتختلف المناورة عن التكيف في أمر هام ، أن المدير يناور في مواجهة أشخاص آخرين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. فالمناورة تكون لتعديل موقف المدير في مواجهة أشخاص آخرين ينافسونه أو يعرقلون حركته، يحاولون بشكل أو آخر إفشاله وصرفه عن تحقيق أهدافه.

المناورة مباراة يتصارع فيها طرفان يعرف كل منهما الآخر، كلاهما يستخدم ما لديه من إمكانات للوصول إلى غايته رغم الطرف الآخر.

- أما التكيف فهي مباراة يلعب فيها المدير أمام أطراف غير واضحة له، وقوى لا يستطيع تحديدها بدقة، الأمر الذي يجعل احتمالات المناورة أمامه قليلة، ومن

ثم يلجأ إلى المراوغة والتماس طرق وأساليب يبعد بها بنفسه عن المواجهة الصريحة والمباشرة لتلك القوى.

التكيف عملية استعادة التوازن عند مستوى أقل أو مختلف من الأهداف، يضطر إليها المدير نتيجة لقوى ومتغيرات خارجية لا تسمح له بالاستمرار كما كان.

13. مهارة العمل في فريق

- رغم أن المدير يرأس مجموعات مختلفة من البشر، إلا أنه في النهاية عضو في فريق يضم غيره من المديرين.
- وبصفته عضوًا في فريق لابد له من اتباع أساليب متميزة في السلوك تحقق له:
  - الحصول على أقصى دعم ومساندة من الفريق.
  - تجنب المشاكل أو المنازعات مع الفريق.
  - الحصول على فرصة أفضل للتميز وتحقيق الأهداف التي ترضى عنها المنظمة.
- **متطلبات العمل كعنصر في فريق:**
  - التعرف على أعضاء الفريق وتوجهاتهم ورغباتهم وشخصياتهم.
  - التعرف على أهداف الفريق وقواعد التعامل بين أعضاءه [شروط اللعبة].
  - تعريف نفسه للفريق ومحاولة الاندماج فيه.

■ أنماط السلوك لعضو الفريق

- يستطيع المدير بصفته عضو في فريق الإدارة أن يمارس أيًا من أنماط السلوك التالية:
  - السلوك المعاون [الإيجابي].
  - السلوك المعارض [السلبي].
  - السلوك المحايد.

- **خصائص السلوك المعاون:**
  - قبول أهداف الفريق.
  - استقبال وتفهم تعليمات رئيس الفريق.
  - مساندة أعضاء الفريق في أداء واجباتهم.
  - التبصير بالمشكلات.
  - اقتراح أفكار للتطوير.
  - المساهمة في حل الأزمات.

- **خصائص السلوك المعارض:**
  - المجادلة في أهداف الفريق.

- مناقضة التعليمات وإبداء آراء مخالفة لتوجهات رئيس الفريق.
- التراخي في تنفيذ الواجبات المكلف بها العضو.
- الإنعزال والإنفراد بالعمل بعيداً عن باقي الأعضاء.
- ترك المشاكل تتفاقم دون تنبيه.
- تعويق مواجهة الأزمات.

● **خصائص السلوك المحايد :**

- اتخاذ موقف المتفرج مما يحدث في الفريق.
- التزام الحد الأدنى من الأداء.
- تجنب المبادرة أو الاقتراح أو الابتكار.

● **تتمثل مهارة المدير في العمل كعضو في فريق الإدارة فيما يلي:**

- القدرة على اكتساب قبول وتعاون المديرين الآخرين معه.
- القدرة على كسب ثقة المديرين الآخرين وتعاملهم معه بوضوح وانفتاح.

- تبـادل الأفكار والمعلومـات بينـه وبين باقي أعـضـاء الفريق بسهولة.
- تقبل الآخرين لمساهماته الفكرية ومقترحاته دون تشكك أو ارتياب.
- القدرة على طرح مقترحات جريئة ومبتكرة دون الخشية أن ينسبها الآخرون إلى أنفسهم.
- اعتبار مشكلات الآخرين هي مشكلاته شخصيا، والانشغال بمحاولة حلها بإخلاص.
- ضمان مساعدة الآخرين له في مواجهة مشاكله، والاعتماد على مشاركتهم إياه بالفكر والعمل لحلها.

كما يسعى المدير للحصول على تعاون مرؤوسيه وتنمية أشكال العمل الجماعى بينهم، فإن عليه أن يعبر هو نفسه في علاقاته بزملائه ورؤساءه عن ذات السلوك التعاوني.

4. الفصل الرابع

المهارات الإدارية والقيادية للمدير



■ **مقدمة**

- يتعامل المدير في مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير. ولكي يمارس المدير وظائفه ويصل إلى أهدافه، عليه أولا أن يتفهم الموقف الذي يحيط به ويعمل في إطاره، وبناء على دقة تحليل الموقف تتحدد احتمالات نجاح المدير في تحقيق أهدافه.
- ويتكون الموقف الذي يعمل فيه المدير من عناصر أساسية بعضها مساعد له يوفر له احتمالات النجاح وتحقيق الأهداف، وبعضها معوق له يعرقل جهوده ويهدده بالفشل. وتصبح مهارة المدير الأولى هي فرز تلك العوامل واستثمار المفيد منها، ومحاولة تجنب أو تحييد أو الالتفاف حول السلبي منها.
- وتتمثل العوامل المساعدة عادة للمدير في الإمكانات والموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة، كما تتضح في فرص التسويق والتعامل والحصول على الخدمات والاحتياجات اللازمة من المناخ المحيط .
- من ناحية أخرى، تبدو هناك معوقات من داخل المنظمة ومن خارجها تحد من قدرة المدير في

استخدام الموارد المتاحة له أو تمنعها تماما ، وتمثل بالتالي قيوداً علي حركته وتحديداً لمجالات الاختيار أمامه .

- ومن أجل السيطرة على الإمكانات المتاحة واستثمارها إلى الحد الأقصى ، والتعامل مع القيود والمعوقات وتقليل آثارها السالبة إلى الحد الأدنى ، يصبح على المدير استخدام مجموعة من المهارات الإدارية والقيادية تمثل أسلحته في معركة تحقيق الأهداف.

14. مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

- إن حل المشـاكل واتخـاذ القـرارات همـا من أهم الأنـشطة التي يقوم بها المديرون لتحديد ماذا يجب عمله؟
- المشكلة هي أي عقبة تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.
- من المفيد للمدير أن يستخدم منهجًا منتظمًا في حل المشاكل يقوم على :
  - تحـديد المشـاكل وتوصـيـفـهـا.
  - البـحث عن أسـبـاب المشـاكل.
  - البحث عن الحلول البديلة للمشاكل.
  - اخـتـيـار الحل الأنسب للمـشكلة.
  - تـطـبـيـق الحـل الأنـسـب.
- في العـادة يسـتخـدم المديرون أسلوبًا لحل المشـاكل يتضمن هذا المنهاج المنتظم، وكذا الإلهام المبني على الخبرة والتجربة.
- كما تتفـاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأسـاليب المنطقـيـة المجـربة في اتخـاذ القـرارات، أي أن عـمليـة حل المشـاكل واتخـاذ القرارت هي خليط من الموضوعية والشخصية.

● وفي النهاية تعتمد عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة.

● الأنماط الإدارية في اتخاذ القرارات :

تختلف أنماط اتخاذ القرارات بين المديرين ، ولعله من الواضح عبر تجارب ملايين هؤلاء المديرين ، أن هناك أنماطاً ثلاثة :

النمط الأول : اتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصي :

المدير هنا يعتمد على ذكائه الفطري وخبراته السابقة ، ومايسمى [الإحساس] وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع غالباً أن يفسر كيف ... ولماذا كان القرار.

النمط الثاني : اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل :

المدير يبحث عن الحقائق ، يجمع المعلومات ، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج ، يحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر [المشاكل] المشاهدة ويصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل.

النمط الثالث : اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة :

المدير يجمع بين النمطين السابقين ، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ، كما أنه لا يتجاهل الخبرة الواقعية ، فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية.

بعض الاستنتاجات الهامة عن حل المشاكل واتخاذ القرارات:

١ - أن حل المشاكل يتطلب بالضرورة اتخاذ القرارات ، حيث أن حل المشكلة هو العمل على إزالة عقبة . إذن لابد من اختيار أسلوب وطريقة وتوقيت الحل ، وكل هذا يعني اتخاذ القرارات.

٢ - أن المدخل المنهجي في حل المشاكل هو المدخل الأنسب ، حيث يضمن هذا المدخل توفر المعلومات اللازمة قبل اختيار حل معين ، كذلك فإن المدخل المنهجي SYSTEMATIC يحمي المدير من القفز إلى نتائج دون معرفة أسباب المشاكل.

٣ - أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هى في النهاية عملية فردية تتأثر بخصائص المدير المسئول

عن اتخاذ القرارات وخبراته السابقة وتحيزاته الشخصية.

مراحل عملية حل المشاكل:

تمر عملية حل المشاكل بعدة مراحل هامة تكون كل منها حلقة في سلسلة متكاملة ، إذ تعتمد كل مرحلة على المراحل السابقة لها ... وهكذا ، بمعنى أن جودة وفعالية حل المشاكل كأسلوب إداري يتوقف على كفاءة المراحل جميعاً .

وفي العادة تتم عملية حل المشاكل كما في الشكل التالي :

- تحديد المشكلة وتوصيفها

PROBLEM INDENTIFICATION

- البحث عن أسباب المشكلة أو تحليل المشكلة

PROBLEM ANALYSIS

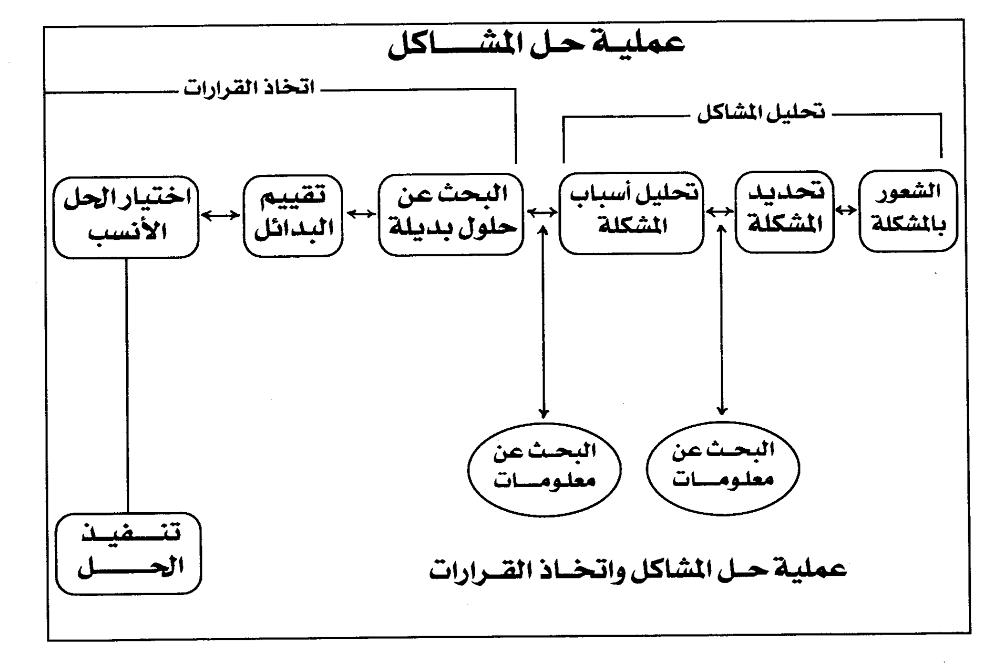
- البحث عن البدائل **SEARCH FOR ALTERNATIVES**

-تقييم البدائل **EVALUATING ALTERNTIVES**

-اختيار الحل الأنسب **CHOICE**

- تنفيذ الحل IMPLEMENTATION

ونلاحظ أن كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلة يمكن النظر إليها ذاتها وكأنها مشكلة فرعية تحتاج إلى حل باستخدام نفس الأسلوب ذو المراحل.



عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات

تحديد المشكلة وتوصيفها:

كيف يمكن حل المشكلة؟ الخطوة الأولى عادة هى الشعور بوجود المشكلة ، ويكون ذلك بملاحظ فرق أو انحراف بين النتائج المحققة وبين الأهداف المطلوبة :

- الإنتاج المخطط ٣٠٠٠٠ وحدة وتم إنتاج ٣٦٠٠٠ وحدة فقط .
- المبيعات المقدرة للشهر ١٠٠ ألف جنيهاً وتحققت مبيعات قيمتها ٤٦٠٠٠ جنيهاً فقط.
- المستخلصات المستحقة قيمتها مليون جنيهاً والمسدد ٧٠٠ ألف جنيهاً فقط.

وهكذا ... فإن مثل هذه المشاكل يمكن ملاحظتها من خلال مقارنة ما تحقق من عمل مع ما كان مقدراً في الخطط والموازنات.

ولاشك أن تحديد المشكلة لا يكفي، إذ من غير المفيد القول فقط بأن الإنتاج الشهري الحالي أقل من الخطة بنسبة ١٠٪، ولكن الأكثر فائدة أن يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح بحيث تتبين الجوانب التالية :

- مدى حدة المشكلة [أو صعوبة المشكلة].
- مدى تكرار المشكلة [مشكلة مزمنة متكررة أو تحدث لأول مرة].
- مدى أهمية المشكلة [مشكلة هامة وحيوية أو قليلة الأهمية] .
- المدى الزمني للمشكلة [قصيرة الأجل أي وقتية أم يبدو أنها مستمرة].
- مدى توفر المعلومات عن المشكلة .
- مصدر المشكلة [داخلي أو خارجي].
- مدى إمكانية التعبير عن المشكلة كمياً .

وبناء على هذا التوصيف يمكن تعريف المشكلة تعريفاً دقيقاً بحيث يصبح في الإمكان البحث عن حلول منطقية لها.

نصيحة للمدير

لا تقبل من مساعديك وصفًا عامًا للمشكلة ، بل يجب أن تصر على التحديد والتوصيف الدقيق بحسب

الأبعاد المختلفة في الزمان والمكان والحجم والأهمية... الخ.

■ البحث عن أسباب المشكلة:

المشاكل لا تنشأ من فراغ ، بل لها أسباب وعادة ما تتعدد الأسباب المنشئة لمشكلة ما، وقد تتداخل وتتفاعل هذه الأسباب، وبالتالي يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب، وترتيب أهميتها النسبية في إحداث المشكلة ، وكذا تبين علاقاتها المتداخلة فيما بينها.

> تحليل المشكلة هو تجزئتها إلى مكوناتها الفرعية، والبحث عن العوامل الذاتية أو الخارجية التي يكون لها بها علاقة .

المعلومات هي الأداة الرئيسية في تحليل المشاكل:

- البحث في الملفات والوثائق.
- مراجعة السجلات والتقارير.
- توجيه الأسئلة والاستفسارات.
- جمع المعلومات المنشورة خارج المنظمة.

- **وتتطلب عملية البحث عن الأسباب ملاحظة أمور هامة أهمها:**

- التفرقة بين المشكلة الحقيقية وأعراضها، نحن نبحث عن أسباب المشكلة الحقيقية [إذا عولجت المشكلة الحقيقية تزول الأعراض، والعكس غير صحيح].
- المتغيرات التي تسبق حدوث المشكلة وتمهد لها [انقطاع استيراد مادة معينة يسبق تعطل الإنتاج].
- المتغيرات التي تصاحب حدوث المشكلة وتغذيها [تحول المستهلكين إلى سلعة أخرى لانخفاض جودة الإنتاج].

■ البحث عن الحلول البديلة

- أي مشكلة لا يمكن تصور حل وحيد لها، بل غالبًا - وبسبب تعدد العوامل المنشأة لها- يكون لها حلول متعددة.
- ولذا فإن البحث عن هذه الحلول والتعرف عليها يكوّن مرحلة هامة في عملية حل المشاكل .
- **والحل البديل له سمتان أساسيتان :**

- أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة [ليس بالضرورة أن يحلها تمامًا].

- أن يكون ممكنًا من الناحية العملية أو التنفيذية.

● وتختلف الأساليب التي تستخدمها الإدارة في البحث عن حلول لمشاكلها ومنها ما يلي :

- تقليد الآخرين ، أي استخدام حلول سبق للمنافسين أو منظمات أخرى استخدامها .

- الابتكار والتجديد ، أي ابتكار حل لم يسبق إلى استخدامه أحد.

ولا شك أن الابتكار والتجديد كوسيلة للبحث عن حلول للمشاكل عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت وخبرة لا تتاح لكل المنظمات لذا فإن أسلوب التقليد [أو المحاكاة] يعتبر أمرًا مقبولاً بشرط رئيسي هو :

عندما تنقل بعض الحلول لمشاكلك عن منظمات أخرى، تأكد أنك قد طوّعت هذه الحلول لتناسب ظروفك وطبيعة العمل في منظمتك .

مقارنة الحلول البديلة:

والمقارنة تركز في الأساس على عناصر هامة ينبغي أن تتوفر في البديل الأنسب، وهي:

- مدى إسهام كل من الحلول المقترحة في حل المشكلة؟
- ما هى التكلفة [أو الأعباء] التي تترتب على تطبيق كل حل؟
- ما هي المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل [مثلاً خبرات متخصصة، تعديلات في الأداء]؟
- ما هو المدى الزمني المتوقع لكي ينتج الحل آثاره؟
- ما هي المشاكل الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل حل ؟ [قد يساعد البديل في حل المشكلة الرئيسية، ولكنه في نفس الوقت يخلق مشكلات أخرى].

ولا شك أن توفر المعلومات السابقة عن كل حل مقترح يساعد المدير في المقارنة وترتيب الحلول من حيث أفضليتها.

■ اختيار الحل الأنسب:

إن اختيار الحل الأنسب لعلاج مشكلة ما سوف يتوقف بالدرجة الأولى على مجموعتين من المحددات:

• المجموعة الأولى:

هي المحددات المتصلة بطبيعة المشكلة ومدى إلحاحها وخطورتها وتأثيرها على أنشطة المنظمة وأرباحها.

• المجموعة الثانية:

هي المحددات المعبرة عن إمكانيات المنظمة ومدى قدرتها على تقبل أو استيعاب حلول معينة.

وهذا يكون عادة ما يسمى [العامل الحرج] : وهو العامل الحاسم الذى يحكم اختيار الحل الأنسب ، قد يكون هذا العامل الحرج هو الوقت في بعض الأحيان [يتم اختيار الحل الذي يستغرق وقتًا أقل لعلاج المشكلة]، وقد يكون هذا العامل هو الخبرة المتخصصة، أو الأموال، أو المادة الخام... الخ.

والمقصود : أنه بعد مراجعة وتقييم كافة الحلول

البديلة المقترحة لعلاج مشكلة ما فإن العامل الحرج في موقف معين هو الذي يرجح اختيار حل معين.

وضح الحل في التطبيق:

لا شك أن اختيار حل ما لا يحل المشكلة في ذاته ، ولكن لابد من تنفيذه تنفيذًا صحيحًا وكاملاً حتى يحدث أثره المستهدف ويزيل [أو يخفف] المشكلة.

أساليب اتخاذ القرار:

رأينا أن حل مشكلة ما يتطلب في النهاية اختيار بديل معين، أي اتخاذ قرار، ومعنى اتخاذ القرار إذن هو الالتزام بنهج معين له تكلفة محددة وعائد متوقع وترك باقي المناهج الممكنة.

إذن ... لكل قرار تكلفة غير ظاهرة - بالإضافة إلى تكلفته الظاهرة - وهى ما تسمى تكلفة الفرصة الضائعة، أي العوائد التي كان من الممكن الحصول عليها من البدائل الأخرى التي تقرر عدم الأخذ بها .

مكونات مهارة تحليل المشكلات:

- تحديد المشاكل، تحديد أسباب المشاكل، البحث عن حلول مناسبة ، إختيار أنسب الحلول.

- التمييز بين المشاكل الظاهرة [الأعراض] والمشاكل الحقيقية.
- الكشف عن المشاكل في بداياتها ، وهى لا تزال في مرحلة التكوين.
- توليد الحلول المناسبة للمشاكل من خلال التحليل المنطقي، استثمار المعلومات، توظيف الخبرات المتراكمة.
- التقدير السليم لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة ، والأخذ في الاعتبار القيود من داخل وخارج المنظمة.

محاذير في عملية اتخاذ القرارات:

1. التسرع في جمع معلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة.
2. الإقدام على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفكر متحيز ورأي مسبق [عادة يؤدي إلى حل المشكلات الخطأ].
3. التأثر بأفكار وتوجهات الآخرين بما يؤدي إلى عدم القدرة على رؤية المشكلة الحقيقية في إطارها الصحيح.

4. الثقة الزائدة بالنفس ، والمبالغة في تقدير الخبرة الذاتية للمدير.

5. الاعتماد على مفاهيم شائعة ، أو قواعد غير مقننة لاتخاذ القرار.

6. عدم اتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة والقفز إلى النتائج بدون المرور على مراحل التحليل السليمة.

7. إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار، أو إشراك عدد أكبر مما يحتمله الموقف.

8. عدم متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ.

15. مهارة تنظيم الوقت:

- إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير العصري.
- الجميع يشكون من عدم كفاية الوقت.
- الحقيقة أن جزءًا كبيرًا من الوقت يهدر ، أى وقت ضائع.

■ إدارة الوقت:

● تخطيط الوقت :

- تحديد الأعمال المطلوب إنجازها.
- تحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل.
- تحديد الأولويات ، والتتابع في إنجاز الأعمال.

● تنظيم الوقت :

- إعداد متطلبات إنجاز الأعمال حسب الخطة.
- تحديد المشاركين ، أو المتصلين بإنجاز العمل وإخطارهم.
- تحديد مكان أداء العمل.

● الرقابة على الوقت :

- منع [تخفيض] مصادر تضييع الوقت.
- تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلاً.

- تعـــديل برامـج الأداء للمـــحـــافظة على الوقت المستهدف.

- **مصادر إهدار الوقت:**

- مـصادر شخصية نابعة من تصرفات المدير نفسه وعاداته في العمل.
- مـصــادر اجـتـمـاعـيـة نابعـة من عـادات الناس وتقاليدهم في التعامل.
- مـصـادر تنظيـمـيـة نابعـة من تعـقـيـدات النظم والإجراءات وتعقد اللوائح.
- مصادر فنية نابعة من حالة الآلات والمعدات وتقادم التكنولوجيا.

يحتاج المدير إلى مهارات غير عادية للتعامل مع مصادر إهدار الوقت خاصة الاجتماعية منها لتأثيرها المضاد على إمكانيات تحقيق أهداف

- يواجه المدير عادة مواقف مثل التالية، كيف يتصرف فيها؟ وكيف تتصرف أنت في مثل هذه المواقف؟

- حضور ضيوف بدون موعد سابق لمقابلة المدير في أثناء إنشغاله بعمل هام، ويستغرقون الوقت في أحاديث اجتماعية لا علاقة لها بالعمل.

- حضور متعاملين لأغراض تتصل بالعمل ولكن دون موعد سابق، ومن ثم لا يكون المدير جاهزًا لمناقشة الموضوعات التي يثيرونها ويضطر إلى طلب المعونة من بعض مساعديه أو زملاءه.
- دعوة رئيس العمل لكثير من الاجتماعات دون تحديد جدول أعمال واضح ولا تحديد موعد لانتهاء الاجتماع.
- كثرة المكالمات الهاتفية التي تأتي للمدير من أصدقاء أو معارف أو حتى عملاء يطلبون خدمات ليست في صميم عمل المدير وتتطلب منه إنفاق وقت في اتصال بآخرين للتوسط لديهم من أجل إنهاء حاجات حاجات هؤلاء الأصدقاء .
- كثرة التقارير والمذكرات الداخلية التي يتم تداولها بين إدارات المنظمة ومديريها دون تحديد للهدف منها.

في كل هذه الحالات يفقد المدير جانبًا هامًا من وقته كان يمكنه استثماره في أداء العمل وتحقيق الأهداف، ويتطلب الأمر مهارة خاصة في التغلب على تلك المصادر المهدرة للوقت.

16. مهارة إدارة الاجتماعات:

- تشغل الاجتماعات نسبة عالية من وقت أي مدير .
- كثير من الاجتماعات لا تنتهي إلى نتائج إيجابية.
- كثير من المديرين يعتقدون أن الاجتماعات مضيعة للوقت.

إدارة الاجتماعات:

- تخطيط الاجتماع :
  - تحديد موضوع الاجتماع.
  - تحديد المشاركين في الاجتماع.
  - تحديد النتائج المطلوب التوصل إليها في الاجتماع.
  - تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاء.
- تنظيم الاجتماع :
  - إعداد الأوراق ، المعلومات الدراسات اللازمة للاجتماع .
  - إعداد مكان الاجتماع وتوفير التجهيزات اللازمة.

- الإبلاغ بالاجتماع ، والتأكيد على المشاركين .

- توزيع أوراق الاجتماع على المشاركين مسبقًا .

● تنفيذ وإدارة الاجتماع :

- منع [تخفيض] مصادر إفشال الاجتماعات.

- ضبط الوقت في الاجتماع.

- توجيه النقاش ، وضبط الحوار في حدود الموضوع.

■ **مصادر إفشال الاجتماعات:**

- عدم كفاءة رئيس الاجتماع .

- عدم تجانس أعضاء الاجتماع.

- ظروف الاجتماع والبيئة المحيطة.

● المستلزمات الضرورية لنجاح الاجتماع:

- تحديد قواعد إدارة النقاش.

- تحديد قواعد طرح الموضوعات للتصويت.

- الاتفاق على قواعد إقرار القرارات.

- مهارة إنهاء الاجتماع.

17. مهارة إدارة المعلومات:

● المعلومات:

هي العمود الفقري للإدارة الحديثة، وتشمل كل البيانات ، الحقائق ، الأرقام ، الأشكال ، الصور التي تصف ما يدور حول الإدارة ويساعدها على :

- فهم المناخ المحيط.
- فهم الظروف القائمة في المنظمة.
- إدراك الفرص والمحاذير.
- إدراك الإمكانيات والقيود.

● المعلومات:

أساس اتخاذ القرارات الإدارية.

وحيث تتعدد المصادر التي تأتي منها المعلومات للمدير، وحيث تتباين أشكال المعلومات وتختلف في توقيت الحصول عليها، كما تختلف في مدى دقتها وسلامتها ، كما أن بعض المعلومات تتقادم بفعل حدوث كثير من المتغيرات .

لكل ذلك تصبح:

مهارة إدارة المعلومات من المهارات الإدارية الرئيسية.

مكونات مهارة إدارة المعلومات:

1. تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة لمختلف العاملين لمباشرة وظائفهم المختلفة.
2. تحديد المصادر الخارجية والداخلية المعلومات اللازمة.
3. تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة والتوقيت المناسب لذلك.
4. تحديد أنواع التحليل والتعامل مع المعلومات لإنتاج المؤشرات المحققة للغرض من استخدام المعلومات.
5. تنظيم عملية استخدام المعلومات وتداولها بين المساعدين المختلفين بحيث يتحقق لكل منهم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الصحيح.
6. تنظيم عملية حفظ، تحديث ، استرجاع المعلومات بشكل كفء ومحقق للهدف.

تلعب الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات القائمة على الحاسب الآلى دورًا أساسيًا فى تيسير إنتاج، وتداول وحفظ واسترجاع وتحديث المعلومات. وبالتالى فإن أحد أهم القرارات التى يتخذها المدير هو متى؟ وأين؟ وكيف؟ وإلى أي مدى يتم الاستعانة بتلك التكنولوجيا، وكيف يضمن الاستفادة القصوى بها؟

18. مهارة التعامل مع المتغيرات :

- يتصف عمل المدير بالتغير والتقلب بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية تحدث تحولاً في ظروف العمل وتحتاج إلى مهارة خاصة في التعامل معها.
- بينا من قبل أن المدير يناور ويتكيف من أجل ضمان تحقيق أهدافه رغما عن التحولات والتغسرات التي تحدث حوله.
- وعندما تشتد المتغيرات ولا تصبح المناورة أو محاولة التكيف مجدية، يكون على المدير أن يواجه الموقف بإحداث تغييرات في توجهات العمل وأساليبه وهياكله التنظيمية والبشرية، من أجل إعادة التوافق مرة أخرى بين المنظمة وبين الظروف المحيطة. وهنا يلجأ المدير إلى استخدام مهاراته الإدارية والقيادية لتحديد أنسب الآليات التي يتبعها للمواجهة، ومنها ما يلي :

  - إعادة تحديد الأهداف.
  - إعادة رسم السياسات.

- إعـــادة التـــخطيط ووضع البـــرامج.
- إعادة التنظيم وتطوير النظم والأساليب.
- الالتجاء إلى الابتكار والتحديث للخروج من مأزق المواجهة.
- استـخدام محـفزات لتيسـير عمل المنظمة في مواجهة القوى الخارجية.
- تطوير وتنمية وتحديث التكنولوجيات المستخدمة.
- تطوير وتحديث الإمكانيات المادية المستخدمة.
- تطوير وتنمـيـة وحـفـز الهـيـاكل البـشـرية.

- **إعادة تحديد الأهداف :**

- تحديد الفجوة [النقص أو الزيادة] في الإنجاز الناشئة عن المتغيرات التي تم رصدها.
- اخـتـيـار أهداف جـديدة أعلى أو أقل من الأهداف السابقة بحسب نوع وحجم الفجوة.
- إعادة تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف .

- **إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات :**

- تحـديد مصادر قوة المنظمة والتي اتضحت معالمها وزادت قيمتها نتيجة للمتغيرات الجديدة.

- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة والتي اتضحت معالمها واشتد تأثيرها نتيجة للمتغيرات الجديدة.
- تحديد ما طرأ على المنافسين من قوة مضافة أو وهن وضعف التي اتضحت نتيجة للمتغيرات التي تم رصدها.
- إعادة تحديد توجهات وقواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في ضوء هذه القراءة الجديدة للظروف.
- رسم السياسات والاستراتيجيات الجديدة الكفيلة باستثمار مصادر قوتها [نقاط الضعف عند المنافسين]، وتحييد عوامل الضعف فيها [نقاط القوة عند المنافسين].

● **إعادة صياغة الخطط والبرامج :**

- تقدير الظروف الجديد الخارجية وأوضاع السوق والمنافسة نتيجة للمتغيرات.
- تقدير الإمكانيات والطاقات المتاحة للمنظمة في ضوء المتغيرات وما قد يكون أصابها من تحولات .
- مراجعة هيكل الأهداف والسياسات الجديدة واستخراج نقاط التركيز الواجب التأكيد عليها في الخطط والبرامج الجديدة.

- إعادة تحديد ما تحتاجه المنظمة من موارد إضافية لتحقيق الأهداف والالتزام بالسياسات الجديدة.
- وضع برامج سد العجز في الموارد الناقصة، والتصرف في الموارد التي تفيض عن احتياجات المنظمة.
- بلورة الميزانيات للتعبير ماليًا عن الأنشطة والإنجازات المستهدفة.

● **إعادة تصوير الهيكل التنظيمي [إعادة التنظيم]:**

- إعادة تحديد الأنشطة اللازمة في ضوء الأهداف والسياسات والخطط الجديدة.
- إعادة تحديد الوظائف اللازمة لتنفيذ الأنشطة الجديدة.
- تحديد التقسيمات التنظيمية الجديدة [إدارات وأقسام...]
- إعادة تصميم إجراءات ونظم العمل، وتحديث الآليات المستخدمة.
- تحديد السلطات والمسئوليات لشاغلي الوظائف المختلفة.

- تحديد عدد المستويات التنظيمية [الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة المباشرة].
- إعادة توصيف الوظائف ، وتحديد مواصفات الأفراد اللازمين لشغلها.

● التطوير والابتكار:

- ابتكار سلع أو خدمات جديدة.
- تطوير سلع أو خدمات موجودة.
- اكتشاف استخدامات جديدة لسلع أو خدمات موجودة.
- اكتشاف خدمات أفضل ، أرخص ، أكثر وفرة وأسهل في الحصول عليها لإنتاج السلع الموجودة بشكل أكفأ.
- ابتكار أساليب جديدة للبيع والتوزيع والتسويق بشكل عام.
- ابتكار أساليب ومصادر جديدة للتمويل.
- ابتكار طرق جديدة للإنتاج.

تتبلور تلك المبتكرات في توفير الوقت، الحيز، الخامات والمستلزمات، القوى العاملة والتكلفة، وتعطي إنتاجية وربحية وجودة أعلى.

- **استخدام وسائل للحفز والترويج :**

- تطوير استخدام الإعلان بوسائله المختلفة للوصول إلي العملاء بشكل أكفأ .
- تخفيض أسعار البيع وتنظيم حملات تخفيض الأسعار بشكل واضح وقوي .
- تنمية البيع بالأجل ونشر وتبسيط إجراءاته بالتعاون مع البنوك .
- تقديم خدمات ما بعد البيع والتوسع في خدمات الصيانة والضمان للسلع المباعة .
- قبول رد المشتريات وإعادة الثمن للمشتري دون مناقشة .
- تقديم خدمات ما قبل البيع مثل الدراسات وعمل المقايسات في حالات الخدمات المختلفة دون مقابل زهيد .
- استثارة النعرات الوطنية والقومية للتغلب علي المتغيرات الخارجية مثل المنافسة الأجنبية بالدعوة مثلاً إلي تفضيل المنتجات الوطنية .

● التطوير التكنولوجي :

- تخليق مواد خام جديدة أرخص وأكثر احتمالاً ، ويسهل إنتاجها وتدبيرها بوفرة .
- إنتاج آلات ومعدات وأجهزة أكثر قدرة على الأداء [أسرع ، أدق ، أقل تكلفة] .
- ابتكار طرق وأساليب إنتاج جديدة لتقليل الجهد الإنساني ، وزيادة السرعة والدقة والجودة في المنتجات .
- تصغير المنتجات وتقليل الحيز الذي تشغله MINIA-TURIZATION .
- إعادة استخدام وتشكيل المخلفات RECYCLING .
- تطوير وسائل وأساليب حفظ وتداول واسترجاع المعلومات .
- تسهيل وتبسيط استخدام السلع المتطورة وجعلها في متناول قدرة العامة على الاستخدام.

يمثل التطوير التكنولوجي أحد أهم أساليب الإدارة الحديثة في مواجهة المتغيرات والتغلب على آثارها الضارة .

- **تطوير وتنمية الموارد البشرية :**
  - تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية.
  - تطوير وتنمية معارف ومعلومات الموارد البشرية.
  - تطوير وتنمية اتجاهات ودوافع الموارد البشرية.
  - تطوير وتنمية قيم ومعتقدات العمل للموارد البشرية.

يؤدي تطوير وتنمية الموارد البشرية إلي تحسين مستويات الأداء الفردي والجماعي لفرق العمل ، ويحقق للمنظمة وفورات ضخمة في التقليل من أو منع أنواع السلوك السلبي وتخفيض الهدر والضياع في الوقت والموارد والطاقات الإنتاجية الناتج من سوء أداء الموارد البشرية.

- **لعل أهم ما يسعى إليه المدير الماهر هو إحداث تغييرات أساسية في هيكل مهارات الموارد البشرية بإدماج المهارات الجديدة التالية :**
  - سرعة الاستجابة للتغيير.
  - سرعة اكتساب القدرات والمعارف الجديدة.
  - إدراك قيم الجودة والتأكيد عليها.
  - التوجه أساساً لإرضاء العملاء.

19. مهارة القيادة

• دور القيادة الإدارية في المنظمة الحديثة :

- تتشكل المنظمة الحديثة من مجموعة كبيرة من العناصر المادية والبشرية و المعنوية [المعلومات].
- تعمل المنظمة في ظل مناخ خارجي فيه العديد من المؤثرات ويشهد حالات مستمرة من التغير والتحول.
- يؤثر المناخ الخارجي في أداء المنظمة الحديثة بما يوفره لها من فرص وما يضعه في طريقها من عوائق .
- للمنظمة الحديثة مناخها الداخلي وثقافتها الخاصة التي تميزها وتحدد أسلوب عمل ما بها من قوى وإمكانات وما يعتمل فيها من اختناقات ونقاط ضعف .
- تتعدد البدائل لتشكيل مزيج الموارد المتاحة للمنظمة للوصول إلي الأهداف ، وهناك أيضاً بدائل كثيرة لاستثمار الفرص وبدائل مختلفة لعلاج المشكلات والاختناقات.

- هنا يبدو دور القيادة الإدارية (المهارة القيادية للمدير) في أسلوبه ومهارته في اتخاذ القرارات المناسبة لاختيار أفضل البدائل التي تحقق الاستثمار الأمثل للموارد والفرص، وتتيح أفضل الوسائل للقضاء على المشكلات أو التخفيف من حدتها وآثارها السالبة على أهداف المنظمة.
- **مظاهر المهارة القيادية للمدير:**

- الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة على المنظمة.
- الدقة والسرعة في اكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية ، وابتكار السبل لاستثمارها.
- الدقة والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة والتوجهات غير المحابية داخل المنظمة والتي تهدد بإفشالها وتحويلها عن أهدافها.
- الحسم في التعامل مع الموارد البشرية بتوضيح واجباتها ومسئوليتها ، واستنهاض هممها وطاقاتها المبدعة.

- العدل والموضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية وتقرير الحوافز الإيجابية و السلبية بحسب الأحوال.
- القدرة على مواجهة الأزمات وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها.
- الانفتاح على الفكرالجديد ، وتشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها.

تتبدى المهارة القيادية للمدير في قدرته على تحويل الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرته إلى عناصر إيجابية مبادرة تتحمل المسئولية وتنطلق في اتجاه الهدف ، ويكون كل منهم قائدة في ذاته .

- **تتضح المهارة القيادية للمدير في مظاهر إيجابية لها تأثيرها على مجرى الأداء في المنظمة كلها :**

- يقود المدير الماهر مساعديه ليكونوا هم أنفسهم قادة.
- لايدعي المدير القائد المعرفة بكل شيء ولكنه ينمي معارف مرؤسيه ويستعين بهم في أمور هم أعرف بها منه .
- المدير القائد هو محرك التغيير ودافعه الأساسي في المنظمة .
- يركز المدير القائد على تحويل العاملين للمشاركة والمبادرة والأخذ بمبدأ «التسيير الذاتي» أوالاعتماد على النفس والتعاون مع الآخرين .
- المدير القائد يعمل بواسطة مساعديه ويحقق الأهداف من خلال أداءهم المتميز.

5. الفصل الخامس

دليل المدير العصري لتنمية وتطوير مهاراته



☐ مقدمة

- يسعى المدير القائد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا عناصر منتجة وفعالة معتمدين على قدراتهم الذاتية ، ومتعاونين في فرق متكاملة تتحمل المسئولية وتشارك في الإنجاز .
- لكي يحقق المدير القائد الفاعلية المطلوبة ، فهو يمارس عمله القيادي في إطار برنامج متكامل ورؤية متجددة وواقعية للظروف من حوله.
- يستفيد المدير من نماذج النجاح التي حققها مديرون آخرون واجهوا ذات التحديات التي تواجهه، وابتكروا أساليب قيادية متطورة .

> يمكن للمدير القائد أن يضع لنفسه برنامجاً لتطوير مهاراته وقدراته الإدارية والقيادية استناداً إلى تجارب الآخرين ، واستلهامًا لمبادئ الإدارة الحديثة .

- يمكن بلورة أهم الدروس المستفادة من تجارب العديد من عمالقة الإدارة في العالم كما يلي :

-لا ينجح المدير كقائد بمجرد التعامل مع الأرقام

والأوراق وانعـزالـه في مكتبـه ، وإنما ينجح المدير القائد بالتعامل مع البشر والالتحام بهم ، واستثمار طاقاتهم الإبداعية .

- تكتسب القيادة الإدارية بالممارسة ، والمعايشة الفعلية لمشاكل العمل وتحدياته .
- أهم ملامح ومؤشرات نجاح المدير في عمله القيادي هو تقبل المرؤوسين له وإقرارهم بقيادته .
- المدير القائد لا يركن إلى تحديد الأهداف السهلة التي يستطيع الأفراد العاديين تحقيقها بسهولة، وإنما يضع القائد الأهداف العالية الطموحة ، ويقبل التحديات .
- يعمل المدير القائد باستثمار دوافع الإنجاز والتحدي عند البشر ، أكثر مما يستثير لديهم دوافع الخوف والحذر .
- يتيح المدير القائد لمساعديه فرص العمل والنمو والتقدم ، ويعتبر نجاحهم نجاحاً شخصياً له .
- يبدأ المدير القائد بنفسه ، ويعطي القدوة للآخرين بتصرفاته الإيجابية .
- يعمل المدير القائد على إشاعة جو من الإطمئنان

الإيجابي المبني على الثقة بين العاملين في المنظمة، ويحافظ على توازن عناصرها ومختلف القوى العاملة بها .

- يبحث المدير القائد عن التميز ، ويشجع المتميزين ويحفزهم على مزيد من العطاء والتفوق .
- يحرص المدير القائد على توفير قنوات الاتصالات مفتوحة بينه وبين عناصر المنظمة على كل المستويات ، وهو يشجع المصارحة والشفافية في تبادل المعلومات والآراء .
- لا يتردد المدير القائد في التخلص من مصادر الضعف والفشل في المنظمة ، وهو يتبع أسلوب البتر والحسم في معالجة المفسدين والمنحرفين .

يدرك المدير القائد جيداً أن الأفراد لا يعملون عنده، ولكنهم يعملون معه .

● تركز كثير من تجارب المديرين القادة الناجحين على أهمية بناء هيكل العلاقات الإنسانية السليم داخل المنظمة ، وتوضح تلك التجارب ضرورة العمل على تنمية مشاركة العاملين في تحمل مسئوليات العمل .

■ **مفهوم المشاركة في الادارة :**

أن الأفراد العاديين في موقع العمل مسئولون عن شئونهم ومن ثم هم يشاركون في صنع القرارات التي تمس هذه الشئون .

الأساس السياسي في مفهوم المشاركة واضح . ومع نمو الحركة الديمقراطية في العالم يزيد الاتجاه نحو المشاركة .

أنواع المشاركة :

- هل المشاركة هدف .. أم وسيلة .
  - لقرارات أحسن .
  - لأداء أحسن .
  - لتحقيق هدف .
- هل المشاركة في مجال محدود .. أم متسع.
- من أين تنشأ المشاركة :
  - منحة من أعلى .

●● تطور من أسفل .

●● بفعل وسيط خارجي [مصلح ، فيلسوف، مدير].

● متى تنشأ المشاركة :

●● عند تشخيص مشكلة [أو موضوع].

●● عند تحديد بدائل لحل مشكلة.

●● عند اختيار حل معين.

●● عند الاستعداد لبدء تنفيذ حل معين.

●● عند تنفيذ إجراء معين.

●● للرغبة في تصحيح الأداء أو تقييم ما يتم.

●● عند مناقشة إجراءات جديدة.

مفهوم جديد للمشاركة :

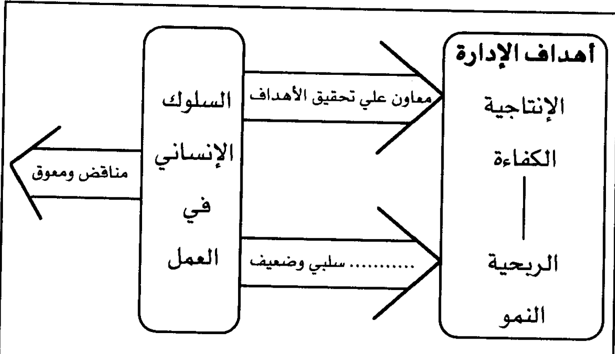
يمكن اعتبار المشاركة بمثابة «حافز أخلاقي» MO-RAL INCENTIVE يسمح لأعضاء المنظمة بالعمل معًا كجماعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

فوائد المشاركة:

1. تعطي الأفراد العاديين شعوراً بأهميتهم وكيانهم في العملية الإنتاجية .
2. تساعد في تحريك وتنظيم وتنمية السلوك للأفراد العاديين للمساهمة في حل المشكلات التي تنشأ في محيطهم الاجتماعي .
3. أنها وسيلة يتوصل بها الأفراد العاديون إلي الدخول إلي مجالات أرحب لاتخاذ القرارات .

■ **دواعي المشاركة في الادارة :**

ينبع مفهوم المشاركة في الادارة من حقيقة أساسية هي أن البشر [على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم] إنما يمثلون عنصراً هاماً في العملية الإنتاجية ، ويملكون القدرة علي الإسهام في تحقيق أهداف الادارة أو مناقضة تلك الأهداف وتعويق الوصول إليها ، وقد يتخذون موقفاً سلبياً لا يفيد الادارة وقد يضرها .



∴ لو استطاعت الإدارة أن تحصل على ثقة وتعاون العاملين لكان هذا كسباً كبيراً يحقق لها أمرين :

الأول استثمار وتوجيه طاقات هؤلاء العاملين فيما يفيدها .

الثاني تجنب المشكلات والمعوقات التي تصدر عن هؤلاء العاملين .

الأمران يؤديان إلي نتيجة أساسية هي :

الإنتاجية ، الكفاءة ، الربحية ، النمو

الأصل في الدعوة إلى المشاركة:

أن تعمل الإدارة علي استقطاب السلوك الإنساني الإيجابي المعاون لها في تحقيق أهدافها . وتحاول الإدارة

عادة في المنطق التقليدي الوصول إلي هذه الغاية عن طرق :

- التوصيف السليم للوظائف وتحديد الواجبات والمهام بدقة ووضوح .. وعدالة .
- التقييم الموضوعي للوظائف .. وتحديد الرواتب والإضافات المالية علي أسس سليمة .
- تسكين الفرد فعلاً في الوظيفة المناسبة لقدراته وتأهيله .
- توفير الإشراف العادل والتوجيه السليم والقيادة الرشيدة للعامل في أداء عمله .
- تقييم كفاءة الأداء بموضوعية وتقرير المكافآت والعلاوات وغيرها من المغريات بما يتناسب مع مستوى كفاءة الفرد .
- توفير فرص التدريب والتنمية للأفراد ، وسبل التقدم الوظيفي وفقاً لمعايير موضوعية واضحة .
- إعمال نظم مختلفة للحوافز المادية والمعنوية بما يغري الفرد على بذل الجهد والإقبال على التعاون مع الإدارة .

● تطبيق قواعد عادلة وموضوعية لتأديب العاملين حين يصدر عنهم ما يخالف أساليب ونظم العمل المقررة.

وهكذا فإنه من خلال تلك الوصفات الإدارية التقليدية كانت الادارة تسعي إلي الحصول علي تعاون العاملين [أي مشاركتهم في تحقيق الأهداف].

ولكـــن :

يلاحظ علي تلك الأساليب ما يلي :

1. أنها جميعاً تصدر من فكر وقرار الإدارة في مواجهة فكر وقرار العاملين ، وقد لا يلتقي الفكران ، بمعنى أن يدرك العاملون تلك الإجراءات على غير ما قصدته الإدارة ...

ومن ثم

← لايتحقق الأثر المطلوب منها في جذب العاملين للتعاون مع الإدارة في تحقيق أهدافها.

2. أن تلك الأساليب تخاطب العاملين جميعاً وفي نفس الوقت وبنفس المنطق .. رغم أنهم مختلفون .. ولكل فئة منهم مواصفات ...

ومن ثم

← فإن تلك الأساليب تتفاوت في تأثيرها على الأفراد، وينتج عنها آثار متباينة مما لا يضمن للإدارة الوصول إلي الهدف المنشود بالكفاءة المرجوة .

3. أن إعمال تلك الأساليب [فقط] معناه ضرورة أن تتعامل الإدارة مع [جميع] العاملين حتي تتحقق الإنتاجية المطلوبة ، ومن ثم يتوزع جهد الإدارة ويتشتت في محاولة الوصول بتأثيرها المتعادل والمتوازن إلى [كل] الأفراد العاملين .

ولذلك :

فقد اتجهت الإدارة إلي البحث عن أساليب أخرى [إلى جانب] السابق ذكرها من أجل حشد سلوك العاملين في الأداء وراء أهداف الإنتاجية والكفاءة.

ولذلــك :

نشأت فكرة اختيار عينة من العاملين ينوبون عن زملائهم في «مشاركة» الإدارة مشاكلها وهمومها ، ومعاونتها في بحث تلك المشاكل وإيجاد حلول لها .

باقتراض

← أن مشاركة ممثلي العاملين في اتخاذ القرار ستضمن اقتناع جموعهم بتلك القرارات وإقبالهم على تنفيذها بلا مقاومة حيث شارك زملاؤهم في صنعها .

ومن ثم

← يتحقق للإدارة الحصول على التعاون المنشود من جميع العاملين .. من خلال التعامل مع قل منهم .

■ **نظم المشاركة في الادارة « المدخل التقليدي»:**

تتمثل نظم المشاركة في الادارة التي تتبع المدخل التقليدي في شكل رئيسي يقوم على:

← انتخاب [أو اختيار] العاملين لمن يمثلهم في حضور تشكيلات مشتركة مع الإدارة مثل :

- عضوية مجلس الادارة.
- عضوية لجنة الانتاج.
- عضوية لجنة إدارية.

من ناحية أخرى :

فقد تتخذ المشاركة في الادارة أنماطًا أقل رسمية حين تتكون لقاءات أو اجتماعات يشترك فيها ممثلون عن الإدارة وآخرون عن العمال لبحث موضوع أو مشكلة ثم ينفض اللقاء بعد ذلك .

ويلاحظ :

أن التجربة المصرية للمشاركة في الإدارة استخدمت نمطين أساسيين :

الأول :

تشكيل لجان الإنتاج في شركات القطاع العام في بداية الستينات للمشاركة مع أفراد الإدارة في بحث مشاكل الإنتاج والعمل علي تحسين الإنتاجية وزيادة كمية الإنتاج .

الثاني :

انتخاب ممثلين للعاملين في مجلس إدارة شركة القطاع العام [ولا يزال القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١م يأخذ بنفس الأسلوب] .

وثمة شكل ثالث :

أخذ به القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وهو تكوين لجنة إدارية للشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن٥٠٠ عامل.

سلبيات المدخل التقليدي للمشاركة في الإدارة :

تتمثل في المدخل التقليدي للمشاركة في الادارة عدة سلبيات أهمها :

- انحصار مفهوم المشاركة في عضوية بعض ممثلي العاملين بمجلس ادارة الشركة [أو إحدى اللجان].
- انعزال جموع العاملين عن «المشاركة» الحقيقية باعتبار أن ممثليهم في مجلس الادارة «يشاركون» بالنيابة عنهم .
- انحصار دور ممثلي العاملين في مجالس الادارة [في أغلب الأحيان] في مناقشة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التي تمثل [مطالب] للعاملين بالدرجة الأولى.

- عدم قدرة ممثلي العاملين على المشاركة الحقيقية في صنع واتخاذ القرارات في قضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها لما تتطلبه من خبرات ومهارات لا تتوفر فيهم [في أغلب الأحيان].

نمط للمشاركة في الإدارة من ألمانيا «الاتحادية»:

1. تتفاهم الإدارة مع ممثلي العمال في أمور هامة تتعلق بشئون الأفراد خاصةعند تخفيض القوى العاملة . وتعمل على اتخاذ القرارات بالمشاركة معهم، ويتم تنفيذها من خلال « مجلس العاملين».
2. يتعاون «مجلس العاملين» في مواجهة الآثار الناتجة عن تلك القرارات ويعمل على تهدئة العاملين في نفس الوقت يحافظ على حقوقهم ويصر على تعويض المفصولين .
3. يتعاون ممثلوا العمال مع الإدارة للمحافظة على «استقرار المنشأة» في الحالات التي تحتم تخفيض القوة العاملة «سواء لأسباب اقتصادية أو تكنولوجية».

تمثل مشاركة العاملين في هذه الحالة نوع من متصاص الآثار السيئة [اجتماعياً] الناشئة عن فصل العاملين الزائدين عن حاجة المنشأة.

■ المشاركة في الإدارة في ضوء النظام الصناعي العالمي الجديد :

● تبرز الآن ثلاثة اتجاهات هامة :

1. عودة النقاش والحوار حول مشاركة العاملين في الإدارة وأنماط الإدارة بالمشاركة PARTICIPATIVE MANAGEMENT في مختلف دول العالم رغماً عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة .

2. اتجاه التركيز في مجالات العلاقات الصناعية الجديدة إلى التركيز على أهمية «المنشأة» في ذاتها، ومن ثم تجدد الحوار حول المشاركة في الإدارة كأحد العناصر الأساسية في صياغة العلاقات الصناعية الجديدة التي تنمي «المنشأة» وتحافظ عليها .

3. نشأة أنماط جديدة من المشاركة تكاد تلغي كل ما

سبقها ، وتمثل أهمية كبرى لكل الأطراف المعنية [الحكومات ، النقابات ، أصحاب الأعمال].

تتركز المحاولات الجديدة لأحياء نظم المشاركة في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا .

تدريب

حدد بالنسبة لكل عبارة مما يأتي درجة انطباقها عليك شخصياً ، وذلك بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن حالتك ، مع ملاحظة أن صفر تعني عدم وجود الخاصية في حالتك تماماً ثم تتدرج إلى رقم خمسة الذي يعني أن الخاصية موجودة تماماً :

1 - استمتع بالعمل مع الناس :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

2 - أتعامل في المواقف الحرجة بموضوعية :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

3 - أستطيع التعامل بإيجابية مع الأشخاص المحيطين :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

4 - استمتع بمساعدة الآخرين على التعلم :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

5 - أشعر بارتياح حين يحصل الآخرون علي تقدير لعمل قمت به أنا :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

6 – أستطيع البقاء هادئًا حين يقاطعني شخص ما :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

7 – أستطيع التعامل حتي مع الأشخاص المختلفين عني في طباعهم :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

8 – أفضل أن أعمل بالطريقة التي تناسبني دون انتظار لمن يوضح لي كيف أعمل :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

9 – عادة يستمع الناس لي ويعملون ما أطلبه منهم :

.. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

بعد تحديد الدوائر حول الأرقام التي اخترتها ارسم خط يصل بين الدوائر ، أين يسير هذا الخط .. هل هو أقرب إلى الصفر أم إلى رقم خسمة؟

إذا كانت الدوائر أقرب من الصفر .. هذا يعني ضرورة العمل على تنمية بعض المهارات لديك :

حاول استيفاء الجدول التالي :

المهـــارة	أساليب تنميتها
- الاستمتاع بالتواجد مع الآخرين. - كـبت الانفـعـال والتـصـرف بموضوعية في المواقف الحرجة. - التـعـامل بإيجـابيـة مع الأفـراد الذين أصابهم الإحباط. - الاستمتاع بتعليم الآخرين. - الارتيـاح لحصـول الآخـرين على التقدير. - السـيطرة على النفس حين يقاطعك أحد.	

تدريـب

حـدد مـدى انطبـاق كل من العـبـارات التـاليـة على حـالتك بوضع دائرة حـول الرقم الأكـثـر مناسـبـة لك من صفر إلي خمسة :

1 - قبل وضـع خطط العـمـل ، أحـاول الحـصـول على كل المعلومات اللازمة :

١ ٢ ٣ ٤ ٥

2 – في العادة تتميز الخطط التي أضعها بالواقعية والعملية :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

3 – تؤدي الخطط التي أضعها إلى سهولة تنظيم العمل:

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

4 – عندما أقوم بتشكيل عمل المساعدين ، أحرص على أن يفهم كل فرد عمله :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

5 –أوضح لمساعدي دائماً الفرق بين الأعمال الهامة والحتمية :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

6 – لا مانع من السماح للأفراد بمد أجل إنهاء العمل إذا تعذر عليهم الإنجاز في الوقت المحدد :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

7 – يعلم المساعدون الذين يعملون معي ، ما هى الأعمال الهامة الواجبة عليهم :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

8 - أعتمد على فكرة [إدارة المشروع] في تنظيم عمل المساعدين :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

9 - أضع برنامجاً محدد الوقت لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

10 - يعلم المرؤوسون عندي نتائج عملهم أولاً بأول :

. ١ ٢ ٣ ٤ ٥

إذا كانت الدوائر أقرب من الصفر .. هذا يعني ضرورة العمل على تنمية بعض مهاراتك:

المهـــــارة	أساليب تنميتها
- مهارة تخيط العمل. - مهارة تنظيم العمل. - مهارة الرقابة علي العمل. - مهارة تقويم نتائج العمل.	

تدريـــب

نعم لا

1 - عند ذهابك إلي عملك صباحًا ، هل تكون أهم ثلاث أعمال تريد إنجازها خلال اليوم واضحة في ذهنك ؟ ☐ ☐

2 - هل تتمكن عادة من انجاز برنامجك اليومي حسب ما كان مخططاً ؟ ☐ ☐

3 - هل تحدد مسبقاً مواعيد الاجتماعات التي تدعوا إليها مساعديك وتخطرهم بها ؟ ☐ ☐

4 - هل تعقد اجتماعات طارئة أثناء اليوم؟ ☐ ☐

5 - هل تحدد موعداً ثابتاً كل يوم لتبلغ سكرتيرك ما تريده منه لليوم التالي؟ ☐ ☐

6 - هل يتولي سكرتيرك الرد على الهاتف مباشرة ؟ ☐ ☐

7 - هل تتابع مرؤوسيك لتتأكد من تنفيذ واجباتهم في الوقت المحدد ؟ ☐ ☐

8 - هل سمعت التعبير Just-in-time ☐ ☐

9 - إذا كنت في اجتماع وتبين لك عدم جدوى المناقشات . هل تغادر مع إعلان رأيك للآخرين؟ ☐ ☐

10 - في السؤال السابق ، هل تستمر في الاجتماع مع الانشغال بعمل آخر أهم في رأيك؟ ☐ ☐

11 - هل تصر علي وصول جدول أعمال ومذكرات أى اجتماع تدعى إليه قبل الذهاب للاجتماع فعلا؟ ☐ ☐

نعم لا

12 - هل تقرأ صحف الصباح قبل ذهابك إلي عملك ؟ ☐ ☐

13 - هل تقتطع بعض الوقت أثناء يوم العمل لقضاء أعمال خاصة بالأهل ؟ ☐ ☐

14 - هل ينتابك الشعور بالسأم والحاجة إلي عدم الذهاب إلى العمل ؟ ☐ ☐

تدريب

نعم لا

1 - هل تستطيع الحصول على المعلومات التي تحتاجها لحظة احتياجك لها؟ ☐ ☐

2 - هل تستطيع الوصول إلي ورقة معينة على سطح مكتبك خلال نصف دقيقة في أي وقت ؟ ☐ ☐

3 - هل يستطيع مساعدك إحضار أي ملف لموضوع ما خلال دقيقتين في أي وقت تطلب منه هذا الملف ؟ ☐ ☐

4 - إذا طلبك رئيسك علي الهاتف واحتجت إلي معلومات أثناء المحادثة، هل تستطيع طلبها من سكرتيرك [مساعدك] ويحضرها لك فوراً؟ ☐ ☐

5 - عند حضورك اجتماع عمل [أي اجتماع] هل يكون معك ملف جاهز بالمعلومات اللازمة لهذا الاجتماع ؟ ☐ ☐

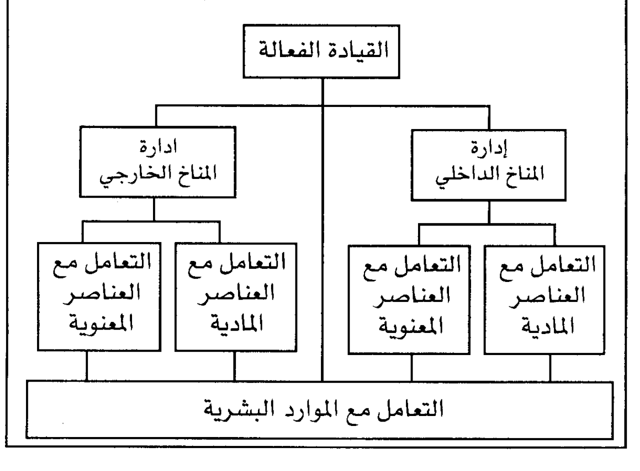
وإذا احتجت معلومات أثناء الاجتماع، هل يستطيع سكرتيرك إحضارها لك خلال خمس دقائق ؟ ☐ ☐

السؤال	نعم	لا
6 - هل تحتفظ بمذكرة تكتب فيها أهم ما تم مناقشته وإقراره في الاجتماعات التي تحضرها ؟	☐	☐
7 - هل تتراكم الملفات والصحف والتقارير علي مكتبك ولاتجد وقتاً لقراءاتها ؟	☐	☐
8 - خلال الشهور الثلاثة الماضية ، هل حدث أن نسيت مواعيد عمل هامة ؟	☐	☐
9 - هل تتلقي مكالمات هاتفية من عملاء أو آخرين ممن تتعامل معهم يلومونك علي عدم الرد على مكالماتهم حالة عدم وجودك في مكتب ؟	☐	☐
10 - هل تتابع المعلومات المتصلة بعملك في الصحف اليومية ؟	☐	☐
11 - هل أنت مشترك في أي من قواعد البيانات ذات الصلة بعملك ؟	☐	☐
12 - هل تستخدم خدمات الإنترنت ؟	☐	☐

□ برنامج العمل الأساسي للقيادة الادارية الفاعلة في المنشآت الحديثة :

- يسعى القائد الفعال إلى تحقيق أهداف المنشأة من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادة معتمدين على قدراتهم وخبراتهم ومهارتهم في التصرف.
- لكى ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق، ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها واتجاهات هذا التعامل.

ويمكن تلخيص هذا البرنامج الأساسي فيما يلي :



النموذج السابق يوضح :

1. يتعامل القائد الفعال مع المناخ التنظيمي [الداخلي] لتهيئته وتطويعه بما يناسب الأهداف المحددة .

يستثمر ما به من مصادر قوة [موارد].

ويحيد ما به من نقاط ضعف [قيود].

2. يتعامل القائد الفعال مع المناخ المحيط [الخارجي] لاستيعابه واستثماره بما يحقق الأهداف المحددة وفي ضوء خصائص وقدرات المناخ التنظيمي.

يستثمر ما به من [فرص].

ويتجنب ما به من [معوقات].

3. أن السبيل الوحيد أمام القائد الفعال لتحقيق الأمرين السابقين هو أن يستفيد من الموارد البشرية المتاحة في أي من المناخين فيتم التعامل معهما من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشري .

4. أي أن المورد البشري هو مشكلة القائد الإداري.. وهو أيضاً سبيل حلها.

■ برنامج عمل القيادة الإدارية الفعالة :

نعرض في هذا الجزء إطاراً عاماً لبرنامج عمل نتصوره أساسياً للقيادة الإدارية الفعالة ، وهو يحتوي علي الاستراتجية الرئيسية لرفع الإنتاجية في المنشأة الحديثة وتجديد طاقاتها وتعظيم إنتاجيتها وكفاءتها باعتبار ذلك المسئولية الكبري للقيادة الإدارية .

ويتضمن البرنامج المقترح العناصر التالية :

- التخطيط الاستراتيجي.
- إعادة التصميم التسويقي.
- إعادة التصميم الإنتاجي.
- إعادة تركيب الموارد البشرية.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي.
- تأكيد وتصميم الميزة التنافسية.
- تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة.
- إعادة تصميم العلاقات مع عناصر المناخ المحيط.
- تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار.

وجدير بالذكر أن تلك العناصر الاستراتيجية العشرة إنما تمثل منظومة متكاملة ومتداخلة بحيث لا يستقيم الحال بالعناية ببعضها وإهمال البعض الآخر .

إن التكامل الاستراتيجي في توجهات القيادة الإدارية الفعالة إنما يعتبر شرطاً ضرورياً للنجاح والفعالية ، وتعويضاً عن حالات التشتت والتنافر بين السياسات والقرارات التي تسود كثيراً من المنشآت في عالمنا العربي .

وسوف يتوقف نجاح القيادة الادارية الفعالة في تكوين تلك المنظومة الاستراتيجية الجديدة على مدى إداركها لأهمية وجودها واقتناعها بحتمية الاعتماد على استراتيجية واضحة ومتكاملة من أجل التعامل مع عناصر ومتغيرات الواقع الجديد.

■ إعادة التخطيط الاستراتيجي :

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد الأركان الهامة في الفكر الاداري الجديد والذي يوفر القاعدة الصلبة لاقامة البناء الاداري للشركات الجديدة ، ويتضمن :

تحليل الموقف العام للشركة

تحليل الموقف الخارجي

- التحليل الاقتصادي العام [دولي ، قومي ، اقليمي].
- تحليل السوق المحلي [المستهلكين، السلع، الوسائل، ..].
- تحليل اتجاهات الصناعة.
- تحديد المنافسين وممارساتها .
- تحديد المركز التنافسي للشركات في السوق.
- تحديد المتغيرات والاتجاهات السوقية.
- توقع المتغيرات ومصادرها.

تحديد الموقف الداخلي

- تحليل الطاقات والإمكانيات الإنتاجية.
- تحليل الهيكل التمويلي والمركز المالي.
- تحليل الإمكانيات والأساليب والوسائل التسويقية .
- تحليل هيكل القوى البشرية وكفاءتها وإنتاجيتها .
- تحليل اقتصاديات النشاط الإنتاجي والتسويقي .
- تحليل سلسلة القيم **VALUE CHAIN** وتحديد أي الأنشطة أكثر مساهمة في إنتاج القيمة المضافة .
- تحليل هيكل واستخدامات وجودة المعلومات.
- تحليل المستوي التكنولوجي المستخدم.
- تحليل التنظيم والنظم والأنماط الادارية.

وتتبلور نتائج التحليل في :

1. **حصر وتقييم الفرص والإمكانيات التسويقية المتاحة**
   حصر وتقييم الإمكانيات والطاقات الإنتاجية [1] المتاحة.
2. **حصر وتقييم المصاعب والعقبات والقيود الخارجية.**
   [أي الموجودة في المناخ المحيط].
   حصر وتقييم المعوقات والقيود الداخلية.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن صياغة الإطار الاستراتيجي للمنشأة على النحو التالي :

- تحديد الأهداف العامة [الاستراتيجية] طويلة المدي.
- تحديد المجال الاستراتيجى لعمل المنشأة [أي ميدان النشاط الأساسي الذي يستغرق النسبة الغالبة من مواردها].
- تحديد الأهداف التفصيلية لقطاعات المنشأة وتقسيماتها الرئيسية.
- تحديد المعايير الرئيسية للتقييم واتخاذ القرارات [مثلاً الربح في الأجل القصير، الربح في الأجل

(١) يقصد بالإنتاجية هنا كل ما يسهم في الإنتاج من أموال ومعدات وبشر ومعلومات وعلاقات وتكنولوجيات .. الخ .

الطويل ، المركز التنافسي ، الأولوية والسبق في الابتكار .... الخ].

● تحديد السياسات العريضة التي ترشد العمل في قطاعات ومجالات النشاط المختلفة.

■ **إعادة التصميم التسويقي :**

ويتناول هذا العنصر الرئيسي جانباً هاماً في تكوين أي منشأة حديثة حيث يتعامل مع السوق وهو المحك الأول والأخير لنجاح الإدارة واستمرار المنشأة ونموها أو فشلها وانتهائها :

ويتضمن ما يلي :

تحديد السوق الأمثل

- تحـديد السـوق جـغـرافـيـاً .
- تحـديد شـريحـة المسـتـهلكين الأنسب .
- تحـديد رغـبـات واحـتـيـاجـات شـريحـة السـوق .
- تحـديد عـوامل الجـذب والإقناع لشـريحـة السـوق .
- تحـديد المدى الزمني للخـدمـات التـسـويقـيـة المناسـبـة .

تحديد المزيج التسويقي الأمثل

- السلع والخـدمـات ومـواصـفـاتهـا ومميـزاتهـا.
- أسـعـار البـيـع وشـروطـه.
- خـدمـات مـا بعـد البـيع [وأيضـاً مـا قـبل البـيع].
- أسـاليـب ووسـائل التـوزيـع.
- بـرامـج التـرويج والاعـلانات المنـاسـبـة.
- أشكال وأنمـاط وأحـجـام التـبـعـئـة والتـغليف.

تمييز الطرح التسويقي للمنشأة

- التـمـيـيـز بالجـودة وارتفـاع مـسـتـوي الأداء للسلعـة.
- التـمـيـيـز بالسـعـر [سـواء أعلي أو أقل المنافـسين].
- التمييز بشروط البيع [التقسيط، المشتريات، الضمان].
- التـمـيـيـز من خـلال قنوات التـوزيع .
- التـمـيـيـز بجـرعـة المعلومـات [تكنولوجيا المعلومات] الـتـي تحتويها السلعة .

إن إعادة التصميم التسويقي تسهم في إيجاد توجهات واضحة ومحددة للمنشأة وقطاعاتها والعاملين فيها تتمثل في مكونات رئيسية هي :

- سوق به فرصة [طلب].
- مستهلك يمكن أن يكون طلبه فعالاً [أى يترجم إلى شراء فعلي واستخدام للسلعة أو الخدمة].
- حصة في السوق تجعل النشاط الإنتاجي للمنشأة مجدياً وله عائد اقتصادي إيجابي .
- سلعة ذات مواصفات [أو خدمة] ولها مميزات وخصائص واضحة ومحددة.
- أساليب للتسويق [أي الاقتراب من العميل] تضمن التدفق المنتظم للسلعة [أو الخدمة] في قنوات مناسبة وتتجه إلى المستهلكين المستهدفين بأعلى كفاءة ممكنة [أقل وقت وتكلفة ، وأعلى عائد واستمرارية في العلاقة].

ويجدر أن نوضح أهمية عنصر التكنولوجيا في بناء النظام التسويقي للمنشأة، إذ يتخلل كل عناصر العمل التسويقي مجالات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية والالكترونيات بصفة عامة [1].

■ إعادة التصميم الإنتاجي :

إن الأهداف الاستراتيجية للمنشأة والنظام التسويقي المترتب عليها يسهمان في إعادة تشكيل النظام الإنتاجي بها.

ويتضمن الهيكل الإنتاجي ما يلي :

أنشطة البحث والتطوير R&D

- بحوث لتطوير مواد جديدة.
- بحوث لتطوير أساليب وطرق إنتاج جديدة.
- بحوث لتطوير وتحسين فاعلية السلع.

[1] لاحظ مثلا انتشار عمليات الصرف الآلى في البنوك الحديثة، واستخدام البطاقات الممغنطة في الهواتف العامة ، وكذلك الاستخدام الكثيف الآن في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا للتسويق عن طريق التليفزيون.

- بحوث للتصغير MINIATURIZATION .
- بحوث لإعادة الاستخدام RECYCLING .
- بحوث لتطوير استخدامات السلع.

أنشطة التصميم DESIGN

- تحديد مواصفات السلعة.
- تحديد مكونات السلعة.
- تحديد المظهر الخارجى للسلعة.
- تحديد مستوى جودة السلعة.
- تحديد أسلوب الاستخدام والتشغيل للسلعة.

أنشطة الإنتاج MANUFACTURING

- تحديد وتخطيط مستلزمات الإنتاج.
- تحديد وتخطيط الطاقات الإنتاجية.
- تحديد وتخطيط مراحل الإنتاج [جدولة الإنتاج].
- رقابة الإنتاج.

إن إعادة تصميم الهيكل الإنتاجي سيكون من أكثر الأنشطة الإدارية اعتماداً على التكنولوجيات الحديثة، وسيكون واجباً على الإدارة الجديدة أن تبذل العناية الكاملة في التعرف على التكنولوجيات المتاحة في مجالات الإنتاج التي تختص بها، ثم تقييم تلك التكنولوجيات لتحديد أكثرها ملاءمة وتناسباً مع ظروف ومتطلبات المنشأة.

وجدير بالذكر أن نطاق منظومة الإنتاج يمتد ليشمل ليس فقط عمليات التصنيع على اختلاف درجاتها وأنماطها ، وإنما أيضا ما يلي :

- أنشطة التخزين للمستلزمات والسلع تامة الصنع وتنسيق العلاقات بين شراء المستلزمات والإنتاج من جانب، والإنتاج وتصريف المنتجات التامة من جانب آخر.

شراء المستلزمات
عملية الانتاج
تصريف المنتجات التامة

- أنشطة النقل والتداول المادي للمستلزمات وتوزيع المنتجات التامة داخل وخارج الحيز المكاني للمنشأة.
- أنشطة الصيانة والتجديد والإحلال للطاقات الإنتاجية [المعدات والآلات ، محطات الكهرباء والبخار، وسائل النقل والمواصلات...].

وفي جميع النواحي سالفة الذكر، فإن التكنولوجيات المتطورة تسهم في رفع كفاءة الإنتاج وتعظيم العائد منه بشرط توظيفها التوظيف السليم.

■ **إعادة تركيب الموارد البشرية :**

تخطيط القوى العاملة MANPOWER PLANNING

- تحـــديد النوعـــيـــات والمهـــارات الـلازمـــة.
- تحـديد الأعـداد المناسبـة من كل نوعـيـة [مهارة].
- تحـديد المصـادر الأنسب للحـصـول على النوعـيـات اللازمة بالأعداد المطلوبة.

تعديل هيكل القوى العاملة

- التخلص من النوعيات [المهارات] غير المناسبة[1].
- الـتـــــخـلـص مـن الأعـــــداد الـزائـدة.
- استجـلاب النوعيات [المهارات] المستحدثة [2].
- اســتــجـــلاب الأعـــداد الـناقـــصـــة.

تأكيد هيكل المهارات الجديدة

- تـصـمـيـم برامج وخطط التدريب.
- تقـيـيم الأداء وقـيـاس الكفـاءة.

---

[١] قد يتم التعديل بإعادة التدريب وليس بالتخلص.

[٢] قد يتم هذا أيضا بإعادة التدريب لعناصر من داخل المنشأة.

- إعادة توزيع الأفراد على أنواع العمل الأكثر تناسباً مع هيكل مهاراتهم.

تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة

- تعديل نظم الأجور والمكافآت والمزايا.
- تعديل نظم الحوافز.
- تعديل شروط التعاقد وعلاقات العمل.
- تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

إن السمة الأساسية لبرامج إعادة تشكيل التركيبة البشرية ستكون دائما هى تقليل عدد العاملين DOWNSIZING وذلك نتيجة أساسية ومباشرة للتطوير التكنولوجى المستمر.

وثمة سمة أخرى مصاحبة هى تعديل هيكل المهارات حيث يتم الاستغناء عن الأفراد ذوي المهارات اليدوية البسيطة ويحل محلهم أفراد قادرون على استيعاب التكنولوجيات الجديدة والتعامل معها وخاصة

الحاسبات الآلية وما يرتبط بها من تكنولوجيات الاتصالات والالكترونيات [١].

ولعل خطورة مشكلات إعادة هيكلة الموارد البشرية أن تؤدي إلى جدية البحث لابتكار صيغ جديدة لتحسين الإنتاجية وإعادة التدريب على المستوى العام ، وكذا تطوير نظم التعليم بما يسهم في تجاوز مشكلات التخلص من العمالة الزائدة في أقصر وقت ممكن وتدبير الاحتياجات من المهن والتخصصات التي يعاني المجتمع ندرة فيها.

■ إعادة تصميم الهياكل التنظيمية:

إن فعالية القيادة الإدارية سوف تفرض ضرورة مراجعة وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وفقاً لفلسفة جديدة تتجاوز الاعتبارات التي اعتادتها الإدارة في السابق ، والتي كانت تركز على الشكل دون المضمون .

[١] عند مراجعة تجارب الشركات المختلفة في كثير من دول العالم نجد أن ظاهرة تقليص العمالة هى الإجراء المشترك فى كل حالات إعادة هيكلة الشركات لضغط الإنفاق وتصحيح المراكز المالية وتوظيف التكنولوجيا الجديدة.

وستتضمن عملية إعادة التصميم مراجعة العناصر التالية:

- أهداف التنظيم والفلسفة الأساسية التي يقوم عليها [سيكون الهدف تعظيم الإنتاجية ، والفلسفة ستصبح الفعالية والمرونة وتكافؤ الموقع التنظيمي بما يعكسه من سلطة ومسئولية مع القيمة الاقتصادية للنشاط والعائد منه بالنسبة للمنشأ].

- أسس التقسيم والتجميع الوظيفي [وستصبح أهم تلك الأسس هي التكامل وتحقيق الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد بغرض تعظيم الإنتاجية]، ومن ثم سيعاد النظر في تقسيمات التنظيم وعلاقاتها بعضها بالبعض في ضوء هذا المعيار الجديد.

- أسس توزيع السلطة وحق اتخاذ القرار [وسيصبح القرب من العميل ودرجة الإسهام في تحقيق المبيعات والعوائد الاقتصادية للمنشأة هما أهم معايير تحديد درجة السلطة في اتخاذ القرارات التي تتمتع بها وظيفة معينة في التنظيم].

- درجة الإفادة من المعلومات الناتجة، ومدى سهولة ومرونة تدفق المعلومات في التنظيم [إن التنظيم الجديد سيتماشى مع حركة إنتاج وتداول واستخدام المعلومات بالدرجة الأولى].

- تأثير التكنولوجيا السائدة على التنظيم [سيكون للتطورات التكنولوجية خاصة في مجالات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات تأثيراتها الواضحة في تحول الهيكل التنظيمي التقليدي [الهرمى] إلى هيكل شبكى NETWORK متداخل من جانب ، ويتسم باللامركزية النسبية من جانب آخر]، كذلك ستجد الإدارة الجديدة نفسها في موقف يضطرها إلى تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة INDEPENDENT UNITS كل منها تمثل مركزاً مستقلاً للربح ويتعامل ويتصرف وكأنه منشأة قائمة بذاتها.

- تأثير تطور المورد البشري مرتفع المهارة والقدرة التكنولوجية ومن ثم سيصبح تكبير وإثراء الوظيفة ENRICHMENT من أهم عوامل تحفيز العاملين

للإجادة بغرض توظيف إمكانياتهم بشكل أفضل وتوفير الشعور بالرضا ، وسوف يؤدى ذلك بالقطع إلى تغيير هيكلي يتمثل أساساً في اتجاهين:

- تقليل نطاق الإشراف SPAN OF CONTROL حيث سيقوم عدد أقل من العاملين بذات الحجم من النشاط [أو حجم أكبر].
- تقليل عدد المستويات التنظيمية حيث يقل عدد المشرفين.

- وسوف تجد القيادة الإدارية أيضا أنها تستطيع التخلص من أقسام وتقسيمات تنظيمية نمطية كانت تفرضها أوضاع سابقة ولا يوجد مبرر لها في الواقع الجديد [مثل إدارات الأمن، خدمات الموظفين، الشئون القانونية ، التخطيط والمتابعة ... وغيرها]، وسيكون أمام الإدارة الجديدة احتمالات :

- التخلص تماماً من تلك التقسيمات [أو بعضها] لعدم جدواها وإمكان الاستغناء عنها تماماً [مثل خدمات المواطنين].

- أو إسناد أعمال بعض تلك الإدارات إلى جهات خارجية بطريق التعاقد [مثل وظائف الأمن، العلاقات العامة، الشئون القانونية...].

كما يتمكن تحويل بعض تلك التقسيمات الدائمة غير المنتجة [التخطيط والمتابعة] إلى أنشطة فعلية وفعالة من خلال تضمينها في نظم المعلومات والنظم الآلية للتخطيط والمتابعة.

من جانب آخر ، فإن الواقع الجديد سيفرض نشأة تقسيمات جديدة أو رفع مستوى الأهمية النسبية لبعض التقسيمات القائمة من ذلك مثلا :

- أعمال المعلومات والبحوث والتطوير.
- أعمال التسويق وبحوث السوق.
- أعمال التمويل وإدارة الاستثمارات.
- أعمال العلاقات الخارجية والتعامل مع الأسواق والمنظمات الأجنبية والدولية.

ومع إعمال معايير التقييم الاقتصادي السليم للمنشآت ومحاسبة الإدارة على مدى النجاح في

تحقيق الأهداف [وفي مقدمتها الأرباح ومعدلات النمو المعقولة]، ستكون القيادة الإدارية الفعالة أكثر رغبة في تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح :

- صغيرة الحجم.
- قليلة المستويات.
- أكثر تشابكاً واتصالاً.
- أكثر مرونة وقابلية للتغيير.

■ تأكيد وتصميم الميزة التنافسية:

إن بقاء منشآت الأعمال واستمرارها وقدرتها على توليد مصادر للدخل تسمح بتوازن اقتصادياتها إنما تتوقف جميعاً على مدى نجاحها في تحقيق ميزة تنافسية COMPETITIVE ADVANTAGE تمكنها من إحراز تفوق نسبي في السوق المحلي [ناهيك عن الأسواق الخارجية] ونقصد بالميزة التنافسية إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات المنشأة وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة هامة من السوق تكفل لها حجماً

من المبيعات [والنمو في معدلاتها] يسمح بتوليد الدخل الكافي لتمكين الإدارة من الاستمرار وتعويض عناصر الإنتاج [العمل ورأس المال] التعويض المناسب، وتكوين تراكم رأسمالي يرفع من قيمة الأصول وحقوق الملكية، ومن ثم يعلي من قيمة الأسهم المطروحة للتداول في سوق الأوراق المالية [في حالة تداولها].

وإذا نظرنا إلى المصادر التي يمكن من خلالها خلق هذه الميزة [المزايا] التنافسية نجدها تنحصر في القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة متميزة في الأداء والجودة والسعر ، والقدرة على تسويقها بكفاءة تصل بها إلى الشريحة المناسبة من المستهلكين [السوق] في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. وإذا أمعنا النظر في هذه الحقيقة نستطيع التوصل إلى حقيقة أكبر وأهم وهي أن المصدر الحقيقي لتلك المزايا التنافسية هو التكنولوجيا المتجددة والتي يتم استكشافها وتنميتها وتطويعها من خلال البحوث والتطوير RESEARCH AND DEVELOPMENT والتي تعتمد في الأساس على قواعد وتكنولوجيا المعلومات.

ويصور الشكل التالي هذه العلاقة:

ميزة تنافسية

عروض تسويقية
متجددة ومتفوقة على المنافسين



منتجات جديدة ومتطورة
واستخدامات متجددة للمنتجات القائمة

ابتكارات وتحسينات تكنولوجية



نظام فنى ومستمر للبحوث والتطوير

قواعد البيانات
التسويقية والإنتاجية والتكنولوجية

وقد تتمثل الميزة التنافسية في أي مظهر متفوق من مظاهر العرض التسويقي للمنشأة OFFER أي ما تتقدم به للسوق. وسواء كان ذلك في الجوانب المادية للعرض [السلعة ، مواصفاتها، تعبئتها، استخداماتها...] أو الجوانب المعنوية [السعر، الاسم،

الانعكاس النفسي، القيمة الاجتماعية، وسيلة البيع، خدمات ما قبل البيع] مثل عمل مقايسات أو تصميمات خاصة، والمصاحبة للبيع مثل المعلومات ، التجربة قبل الشراء الفعلى، ... واللاحقة للبيع مثل الإصلاح ، الصيانة ، الاستبدال بالنماذج الأحدث...

ويقينا أن اتجاه القيادة الادارية الفعالة للبحث عن ميزات تنافسية يعني ضرورة تخليها عن الكثير من مفاهيمها السابقة خاصة في مجال التسويق وعلاقاتها بالمستهلكين والعملاء والتي كانت تعكس إلى حد كبير إحساس الإدارة بالتفوق والسيطرة النابع من الموقف الاحتكاري أو شبه الاحتكاري الذي قد يكون نشأ بفعل الظروف المحلية والتي لن تستمر في ضوء الانفتاح العالمي وحرية التجارة.

إن أساليب التحميل، وتغيير شروط البيع بدون إخطار العميل، ورفض رد المشتريات ، وعدم العناية بأمور التوصيل والنقل، وتدني الاهتمام بالتغليف والتعبئة ، وعدم الاهتمام بأنشطة تنمية وترويج المبيعات ، واعتبار السوق متغير تابع لسياسات الإدارة

ورغبـاتها، وكل تلك المفاهيم والممارسـات التقليـدية يجب التخلص منها أولاً قبل أن تشرع القيادة الإدارية في البـحث عن مـيـزات تنافسـيـة تسـيطر بهـا على الأسـواق .

والسـؤال الذي يطرح نفسـه مـباشـرة، هو هل تتـوفـر للمنشـآت في عـالمنا العـربى الفـرص والإمكانيـات لدخـول حلبـة السـبـاق الرهيـب للبـحـوث والتطوير التكنولوجي من أجل تحقيق مزايا تنافسية حتى ولو على المستوى المحلي؟ إن الإجابة واضحة، وثمة مثال يؤكد صعوبة [إن لم نقل استحالة] العمل المنفرد في هذا المجـال إذا علمنـا أن شـركـة الاتصـالات في سنغافوره [هي شـركـة حكوميـة قـد أنفـقت خـلال السنوات الخمس الماضية ما يزيد عن بليون دولار في تحسين وتطوير أصولها الرأسمالية ، وتخطط لإنفاق ١,٥ بليون دولار أخرى في السنوات الخمس القادمة[١]].

---

(1) Sisodia, R.S., Singapore Invests in the nation-corporation, in Harvard Business Review, May - June, 1992 volume 70, No. 2. PP. 40-50.

لا شك أن منشآت الأعمال في العالم العربي لا قبل لها بمثل هذا الإنفاق الضخم [ولا شك أيضا أن إنفاق مبالغ يسيرة مهما كانت كبيرة بمقاييسنا المحلية لن تسهم في تحقيق شيئا ذا بال]. ومن هنا نرى أنها محكومة في هذا المجال باتجاهين أساسيين:

أولاً : يمكن البحث عن صيغ للتحالف بين المنتجين المحليين وبعض الشركات العالمية لإيجاد علاقات من شأنها أن تحصل المنشآت المحلية على مساعدات في البحوث والتطوير والارتقاء التكنولوجي بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين المحليين والخارجيين [في الحدود التي لا تتعارض مع مصالح الشريك الاجنبي الكبير].

ثانيًا: الاتجاه إلى البحث عن مصادر محلية تمامًا وأفكار ومبتكرات محلية تمامًا لتكوين مزايا تنافسية بتكلفة استثمارية محتملة يمكن من خلالها إيجاد مساحة معقولة في الأسواق

الخارجية في المجالات التي لا تهتم بها الدول الصناعية.

بأحد هذين الاتجاهين أو كلاهما يمكن للمنشآت في عالمنا العربي أن تجد لها مكانا في السوق الجديد [المحلي والخارجي] . ومن ثم فإن مجالس الإدارة في تلك الشركات والقائمين على الأمر فيها مطالبون بإعطاء كل العناية لهذا الأمر والحصول على إسهام الجامعات ومراكز البحث العلمي وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في هذا المضمار من خلال تعاقدات مما يسمح بعبور الفجوة الفاصلة الآن بين القطاع العلمي وقطاعات الإنتاج ، وتمكين بعض الشركات محدودة الموارد المالية من تحمل أعباء تكوين طاقات بحثية ومعملية بينما هي متاحة وغير مستغلة في تلك المراكز والجامعات.

ونذكر هنا بأهمية فكرة «المنتزه العلمي» SCIENCE PARK الذي تقيمه الجامعات لاحتواء أفكار مشروعات بحثية يقوم بها قطاع الأعمال ورعايتها لحين ثبوت فعاليتها وإمكان وتطبيقها تجارياً.

■ **تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة:**

إن محور بحثنا هذا ونقطة الأساس والارتكاز فيه هي ضرورة أن تتخذ القيادة الادارية موقفاً ايجابياً وتتبنى مفاهيم وأساليب جديدة [نخشى استخدام تعبير ثورية] لتواجه بها الظروف التنافسية الجديدة والمتغيرة أبداً. وقلنا أن الالتجاء إلى التطوير التكنولوجي هو السبيل الأهم لإمكان تحقيق ميزات تنافسية تتمكن بها الإدارة الجيدة من فرض سيطرتها على الأسواق المحلية وإيجاد ثغرة تنفذ منها إلى بعض الأسواق الأجنبية.

ولكن السؤال الأساسي : أي تكنولوجيا وبأي أسلوب يمكن اختيار المناسب منها؟

وللإجابة على السؤال السابق، نذكر أن هناك [على الأقل] خمس مراحل أساسية في العملية التكنولوجية، وهي :

- ابتكار التكنولوجيا TECHNOLOGY GENERATION
- استيعاب التكنولوجيا TECHNOLOGY ABSORBTION
- نقل التكنولوجيا TECHNOLOGY TRANSFER

● تطبيق التكنولوجيا TECHNOLOGY APPLICATION

● تطبيع التكنولوجيا TECHNOLOGY ADAPTATION

إذا كنا نقبل التعريف العام للتكنولوجيا بأنه استخدام وتطبيق نتائج البحث العلمي في حل المشكلات ، فإنه يبدو بالضرورة أن أصعب المراحل الخمس وأعلاها تكلفة هي المرحلة الأولى [ابتكار التكنولوجيا] حيث تتطلب استثمارات هائلة لتمويل عمليات البحث العلمي الأساسي BASIC RESEARCH بما تحتاجه من بنية أساسية INFRASTRUCTURE تتمثل في شبكة هائلة من معامل ومختبرات بحثية بمعداتها وإمكانياتها المادية من جانب ، وجيش متكامل من الباحثين والتكنولوجيين وما يقوم على خدمتهم من قواعد للبيانات ونظم للمعلومات من جانب آخر.

وبذلك نخلص إلى أول استنتاج لنا في مجال دور القيادة الإدارية الفعالة بالنسبة للعملية التكنولوجية وهو :

إن المنشآت العربية وما تمثله من استثمارات وطاقات غير مهيئة بعد للدخول في مجال ابتكار التكنولوجيا.

وقد يوافق الكثيرون على مضض ويقولون إذن المجال الطبيعي الذى تستطيع القيادة الإدارية العربية الإسهام فيه هو عملية نقل التكنولوجيا. والأمر ليس سهلاً فى هذا المجال أيضاً إذ لابد للنجاح في نقل التكنولوجيا من توفر أمرين أساسيين هما :

- الظروف المادية والمعنوية والبشرية المساعدة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة [أو المرشحة للنقل].
- الظروف المادية والمعنوية والبشرية المساعدة على تطبيق التكنولوجيا التي تم نقلها واستيعابها.

إذن الاستنتاج الثاني الذي نصل إليه هو :

أن نقل التكنولوجيا [أي تكنولوجيا] ليس هو الهدف في ذاته، بل الأهم توفير القدرات المساعدة على استيعاب وتطبيق التكنولوجيا.

ولعلنا نستعرض معاً بعض التكنولوجيات المعروفة

والتي تم نقلها إلى المنشآت العربية [وحتى في قطاع الخدمات والقطاع العائلي] منذ فترات مختلفة ومنها:

- تكنولوجيا الكهرباء [بكل معانيها وإمكانياتها].
- تكنولوجيا الحاسب الآلي.
- تكنولوجيا الاتصالات المتفوقة [التليفون ، الفاكس ، التلكس].
- تكنولوجيا الاتصالات السمعية والبصرية [التليفزيون، الراديو..].
- تكنولوجيا النقل [السيارة ، الطائرة ، السفن..].
- التكنولوجيا الحديثة [الإشعاع، الليزر ، الموجات الصوتية..].

وسؤالنا الذي نتوجه به هو هل تم استيعاب وتطبيق تلك التكنولوجيات إلى منتهاها؟ هل نجحت القيادة الإدارية في استثمار [ولا نقول استغلال] كل الفرص [الإمكانيات] التي تتيحها هذه التكنولوجيات الموجودة لديها فعلاً؟ هل نستفيد في وحداتنا الإنتاجية

[وفي المجتمع بصفة عامة] من كل الإمكانيات والاستخدامات المحتملة لتلك التكنولوجيات وذلك قبل التطرق إلى البحث عن تكنولوجيات جديدة؟ أظن أننا نتفق جميعا على الاستنتاج الثالث التالي:

إن التكنولوجيات المتاحة للمنشآت العربية مهدر جانب كبير منها، ولا يزال هنالك مجال رحب لتوسيع وتعميق مدى الاستخدام قبل الاحتياج إلى تكنولوجيات جديدة.

إن ما نشاهده من سوء الاستخدام [أو بدائية الاستخدام ومحدوديته] لكثير من التكنولوجيات المتاحة يقطع بأننا لم ننجح في توفير فرص الاستيعاب الكامل ومن ثم فرص التطبيق الكامل والفعال للتكنولوجيات المتاحة لها.

ولعل في تكنولوجيات الحاسبات الآلية مثال واضح اذ تنحصر استخداماتها بدرجة كبيرة في تطبيقات بدائية ولم يتحقق الاستخدام الفعال لها في معظم مجالات الحياة [الحاسب الآلي حتى الآن لا يلعب دوراً

ملموسا في التعليم، الصحة، البحث العلمي ، نظم المعلومات، نظم الإدارة المدنية، إدارة الوحدات الإنتاجية، الزراعة...].

وثمة مثال آخر وهو الأقمار الصناعية وشبكة المايكروويف إذ يكاد استخدامها ينحصر فى نقل الرسائل الإعلامية الخارجية في مناسبات معينة. وكذلك الليزر حيث لم يطرق مجال التطبيق الصناعي بعد ، ولم يستفد بهذه التكنولوجيا في التشييد والبناء واستصلاح الأراضي الصحراوية مثلاً.

وحتى إذا نظرنا إلى التكنولوجيات القديمة مثل التليفون نجد استخدامه منحصراً بالدرجة الأولى في نقل المكالمات ، بينما العالم يوظفه الآن توظيفات متعددة ومتنامية ليس أقلها أهمية مثلاً استخدامه كوسيلة لنقل المعلومات .

إن الدراسة التحليلية المستفيضة سوف تكشف لنا عن حقيقة أساسية يجب تدارسها باعتبارها في مقدمة اهتمامات القيادة الإدارية ، تلك الحقيقة هي ما نقدمه كالاستنتاج الرابع التالي في هذا العرض:

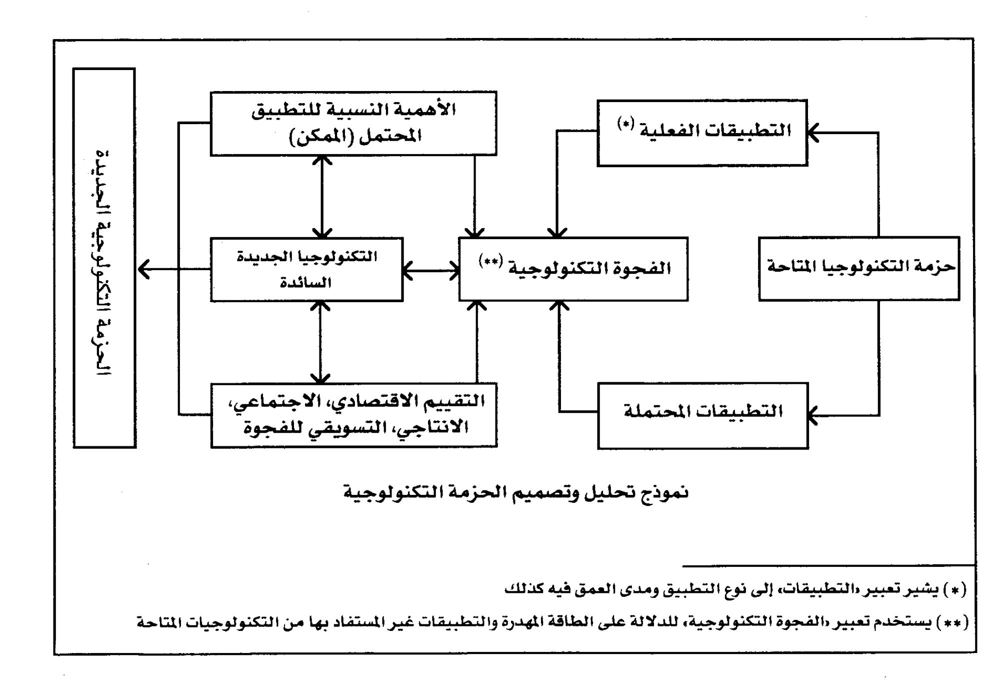
إن معظم التكنولوجيات المتاحة لم تستغل بعد الاستغلال الأمثل ، وأنها لا تزال محصورة في التطبيقات التي بدأت بها رغم أن العالم الخارجي قد تجاوز تلك المرحلة بفرق شاسع.

إذن حين نتحدث عن مسئولية القيادة الإدارية في إعادة تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة، فإننا نعني بذلك ضرورة اتباع منهج موضوعي يقوم على العناصر الرئيسية التالية:

1. حصر التكنولوجيات «المتاحة» فعلا.
2. حصر الاستخدامات [التطبيقات] الفعلية لكل من تلك التكنولوجيات .
3. تحديد مجالات الاستخدام الممكنة لتلك التكنولوجيات «التطبيقات المحتملة».
4. تقييم التكلفة والعائد من كل تطبيق محتمل [شاملاً المتطلبات الإضافية أو التكنولوجيات المساندة اللازم الحصول عليها لإمكان تنفيذ التطبيق] .

5. إعـادة تشكيل التطبـيـقـات ذات الجـدوى في شـكل منظومة تكنولوجية واضحة.
6. العـمل على تـدبيـر الاحـتـيـاجـات اللازمـة لتـحـقـيق التطبيقات المتكاملة للمنظومة التكنولوجية المختارة.

ويمثل الشكل التالي ذلك النموذج المقترح:



نموذج تحليل وتصميم الحزمة التكنولوجية

(*) يشير تعبير «التطبيقات» إلى نوع التطبيق ومدى العمق فيه كذلك

(**) يستخدم تعبير «الفجوة التكنولوجية» للدلالة على الطاقة المهدرة والتطبيقات غير المستفاد بها من التكنولوجيات المتاحة

إن ناتج التحليل السابق هو التوصل إلى حزمة تكنولوجية جديدة [نعنى بالحزمة هنا التكنولوجيات واستخداماتها].

وسيكون من أهم مواصفات تلك الحزمة التكنولوجية [في المنشآت المختلفة]:

التوازن:

بحيث تتكافىء التكنولوجيات المختلفة والتطبيقات المختارة داخل الحزمة من حيث درجة الرقي SOPHISTICATION والشمول لكل المجالات الممكنة SPREAD ، والعمق DEPTH .

التكامل والتداخل:

بحيث يتكون من تلك الحزمة التكنولوجية شبكة متناسقة [غير متعارضة] ومن ثم تقل [تنعدم] مناطق التصادم بين التكنولوجيات بعضها البعض وتعظم درجة الاعتمادية والتبادلية فيما بينها.

الإنتاجية:

أى أن العائد من التطبيقات التكنولوجية في الحزمة يكون أعلى ما يمكن بالنسبة للموارد المستخدمة فيها.

وإذا قبلنا النموذج السابق وما يسفر عنه من نتائج فإننا نعتقد أن سلم الأولويات في بناء المنظومة التكنولوجية سيكون على النحو التالي:

الأولوية الأولى:

استيعاب [أو استكمال استيعاب] التكنولوجيات المتاحة.

الأولوية الثانية:

تنفيذ كل التطبيقات المحتملة.

الأولوية الثالثة:

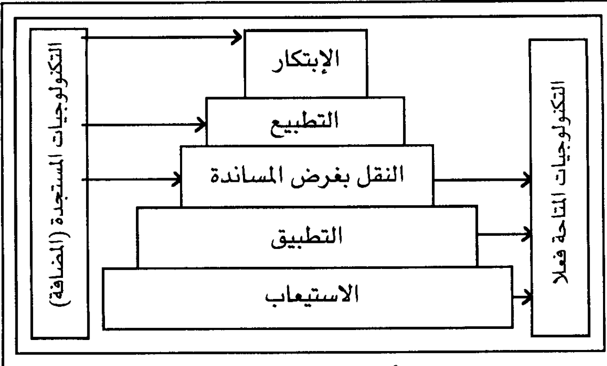
نقل التكنولوحيات المستحدثة والتي تصلح كأساس للمساندة واستكمال الحزمة التكنولوجية المختارة.

الأولوية الرابعة:

تطبيع بعض التكنولوجيات الجديدة لكي تتلاءم مع متطلبات الحزمة التكنولوجية المستخدمة.

الأولوية الخامسة:

محاولة ابتكار تكنولوجيا جديدة.



هرم تدرج أولويات التصميم التكنولوجي

■ إعادة تصميم العلاقات مع النماذج المحيط:

ستجد القيادة الإدارية نفسها مطالبة للتعامل في سوق مفتوح وعليها إجادة استخدام آليات السوق وأخذ المنافسين في الاعتبار. والأهم من ذلك فإن المستهلك [العميل] سوف يسترد قوته الطبيعية في مواجهة تلك الشركات نتيجة لانفتاح الفرص البديلة أمامه وعدم إضطراره للتعامل مع المنشآت المحلية فقط وبالتالي سيزيد هذا الوضع من الضغوط الواجب التعامل معها.

ونتصور أن أولويات العمل في هذا المجال سوف تتركز [في المرحلة الأولى على الاقل] فيما يلي :

- استراتيجية التعامل مع المناخ المحيط
- تحديد وتشكيل العلاقات مع عناصر السوق المحلية
- تحديد وتشكيل العلاقات مع عناصر السوق العالمي
- تحديد وتشكيل العلاقات مع المنافسين [المحليين] و [الخارجيين]
- تحديد وتشكيل العلاقات مع الموردين [البنوك، موردى الخامات، الوكلاء، الموزعين]
- تحديد وتشكيل العلاقات مع أجهزة الدولة

وفي جميع تلك الحالات المشار إليها سيكون اعتماد القيادة الإدارية في تشكيل علاقاتها معتمداً على تدفق منتظم وفعال من المعلومات التي توضح أبعاد العلاقات وبدائلها والعوائد الإيجابية والسلبية المحتملة لكل نمط من تلك العلاقات. كذلك ستحتاج القيادة الإدارية إلى توضيح [والمراجعة المستمرة]

الأهداف والاستراتيجية العامة للمنشآت والتي سيمكن في ضوئها اختيار أنسب البدائل من بين تلك الاختيارات.

ونعتقد أن المبدأ العام الذي سيحكم اختيار الأنماط وحدود علاقاتها مع عناصر المناخ المحيط هو «درجة الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

ومن المتصور أن القيادة الإدارية ستكون دائماً في موقف المفاضلة بين أنماط رئيسية لتلك العلاقات تتمثل فيما يلي:

أنماط إيجابية:

- التعاون [كأن تتعاون مجموعة من المنشآت في تحمل تكاليف حملة إعلانية لتنمية وترويج سلعة معينة يشتركون في إنتاجها دون النظر إلى الماركات].
- التحالف [مثل التحالف لإنتاج سلعة مشتركة، أو تطوير منتج].

أنماط سلبية:

- التنافس [محاولة التفوق والفوز دون تدمير المنافس].
- الصراع [محاولة التفوق والفوز بالقضاء على الغريم].
- التجاهل [محاولة إخراج الطرف الآخر من دائرة التعامل].
- الحياد [متابعة ومراقبة الطرف الآخر دون الدخول في مواجهة أو تعامل مباشر معه].

إن الديناميكية وسرعة التحول من نمط إلى نمط بحسب تغير الظروف وبما يخدم مصالح وأهداف الإدارة سيكونان من أهم أساليب ومميزات القيادة الإدارية في التعامل مع عناصر المناخ المحيط. وسيكون الهدف الاستراتيجي دائماً الوصول إلى إحدى النتائج الأساسية التالية:

1. استيعاب المناخ وإحتوائه ومن ثم استثماره بما يحقق أهداف الإدارة [وهذا هو الحل الأمثل من وجهة نظر الإدارة المعنية].

2. التأقلم مع المناخ والتكيف مع الظروف وتعديل سياسات الإدارة تبعا لذلك[وهذا هوالحل الأسوأ من وجهة نظر الإدارة المعنية].
3. تحييد عناصر المناخ المحيط واستخدام ما يشبه الهدف في حشد قوى الإدارة وإعادة تخطيط برامجها في محاولة لمعاودة الكرة من أجل الاستيعاب والسيطرة.

وفي جميع الأحوال، فإن واجب القيادة الإدارية متابعة المناخ المحيط ورصد المتغيرات وتحليل اتجاهاتها والتنبؤ بالآثار المحتملة لتلك المتغيرات ومن ثم اختيار أفضل الاستراتيجيات في التعامل معها.

■ **تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار:**

والعنصر الأخير في برنامج العمل المقترح للقيادة الإدارية أن تعمل على تنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وسيكون الاعتماد في هذا المجال على :

1. التنمية المستمرة والمتسارعة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية في مختلف المستويات.
   - الاختيار السليم للعناصر الواعدة.
   - التدريب المستمر.

- التقييم الموضوعي للأداء.
- التعويض العادل والمجزي والمتكافئ مع الانجاز ومستوى المهارة.

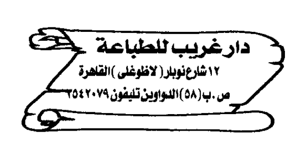
2. خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين وتنمية روح رجال الأعمال فيهم.

- تطبيق نظم متطورة للمشاركة في الإدارة.
- خلق فرص العمل الجماعي وتنمية روح الفريق.
- تكوين كيانات صغيرة مستقلة داخل الشركة وإسناد مسئولياتها بالكامل لفريق محدد يحاسب على النتائج.
- تشجيع فرص ومبادرات الابتكار والتطوير.

3. توثيق الصلات مع الجامعات ومراكز البحث العلمي

بهذه السبل تستطيع القيادة الإدارية خلال الزمن من زيادة قدراتها الذاتية، ومن ثم تخفيض اعتمادها على مصادر خارجية [محلية أو أجنبية] ، وذلك يدعم إمكانياتها في المواجهة السريعة والمرنة لتغيرات المناخ المحيط.





دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص.ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩